



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

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA
EMPRESA DE ANTEOJOS DE MADERA”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL

KEVIN PETER HARDY LARRAIN

PROFESOR GUÍA:
JAIME ALEE GIL

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
SANTIAGO RÍOS PACHECO

SANTIAGO DE CHILE
JULIO 2014

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE:
Ingeniero Civil Industrial
POR: Kevin Hardy Larrain
FECHA: 28/72014
PROFESOR GUÍA: Jaime Alee Gil

"DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ANTEOJOS DE
MADERA"

El objetivo de esta memoria es diseñar un plan de negocio para un emprendimiento que se dedica a fabricar anteojos de sol de forma artesanal que, ocupando madera autóctona busca diferenciarse y generar un producto exclusivo. Este es un emprendimiento que ha tenido cierta inestabilidad debido a falta de experiencia, es así que este plan busca estabilizar la empresa y consolidarla en el mercado local.

En base a una metodología probada que construye sobre una profunda investigación de mercado, se estructura el análisis estratégico que entrega las base para plantear los requerimientos que la empresa necesitaba. Sobre un modelo de negocio establecido, se elaboraron los planes de marketing, operaciones y recursos humanos sobre los cuales se proyectaron resultados financieros.

Con la investigación de mercado se concluyó que aunque pequeño, sí existía un mercado para este producto. Por lo tanto es importante una buena estrategia de marketing y una gestión muy competente para llegar al consumidor final. Se desarrolló el plan en base de tres modelos diferentes, retail tradicional, una asociación con operadores turísticos en el sur de Chile y establecerse con ventas en internet en un portal masivo como lo es Amazon.com

El plan de marketing se desarrolló con la idea de expandir los puntos de ventas de 9 a 24 que, en conjunto con el desarrollo de otros canales de venta, significa aumentar las ventas de 530 anteojos en el segundo semestre del 2014 a casi 2500 en todo el 2016.

Para que el emprendimiento tenga una mayor rentabilidad, se hizo una reestructuración organizacional, donde el principal cambio se vio en la creación de una sociedad externa de artesanos que manufacturan el producto a un precio fijo por unidad. Esto transformó un costo fijo en un costo variable, lo que significó una mayor contribución para la empresa. En conjunto con una disminución de los gastos fijos, se logró crear un plan rentable que proyecta ingresos para el 2016 sobre los \$250 millones y proyecta un VAN hasta el 2016 de \$56 millones.

Se concluyó que un emprendimiento requiere de un plan de negocio íntegro y completo y que una buena investigación de mercado es fundamental para establecer las bases sobre el cual construir el negocio.

Tabla de Contenido

1	Introducción	1
2	Antecedentes generales	2
2.1	Generalización de la industria.....	2
2.2	Descripción de la Empresa.....	3
2.2.1	Misión, Visión y Valores.....	3
2.2.2	Estructura Organizacional	3
2.2.3	Producto.....	4
2.2.4	Canal de ventas	5
2.2.5	Situación actual	6
2.2.6	Situación Financiera	8
3	Justificación del Proyecto y Descripción del Problema	9
4	Objetivos	10
4.1	Objetivo General.....	10
4.2	Objetivos Especifico	10
5	Marco Conceptual	11
5.1	Evaluación Estratégica.....	11
5.1.1	Análisis Cinco fuerzas de Porter	11
5.1.2	Análisis FODA	11
5.2	Modelo de Negocio.....	11
5.3	Conceptos usados en los planes	12
5.3.1	RRHH.....	12
5.3.2	Marketing	13
6	Metodología	14
7	Alcances	16
8	Resultados Esperados	16
9	Investigación de Mercado	18
9.1	Mercado Local	18
9.2	Marketing Mix	21
9.2.1	Plaza	21
9.2.2	Precio.....	28

9.2.3	Producto.....	30
9.2.4	Promoción.....	31
9.3	Consumidor.....	32
9.3.1	Análisis de comportamiento del Consumidor	32
9.3.2	Tipos de consumidores relevantes.....	36
9.4	Competencia	39
9.4.1	Descripción general Grandes Empresas de anteojos	39
9.4.2	Benchmark de marcas de lentes de madera en el mundo	41
9.4.3	Estudio profundo lentes de madera en Chile.....	42
9.5	Mercado Internacional	44
10	Análisis Estratégico	47
10.1	Descripción del entorno	47
10.2	Análisis de la Industria	48
10.3	Análisis de la Empresa.....	52
10.3.1	FODA	52
10.3.2	Factores Críticos de Éxito	53
11	Estrategia	55
11.1	Declaración Estratégica	55
11.2	Objetivos Estratégicos	55
11.3	Estructura del modelo de Negocio.....	55
12	Plan de Marketing.....	59
12.1	Marketing Estratégico.....	59
12.1.1	Objetivos Estratégicos de Marketing.....	59
12.1.2	Declaración de Posicionamiento	59
12.1.3	Segmento Objetivo	59
12.1.4	Estrategia de Distribución	60
12.1.5	Estrategia Comunicacional.....	60
12.2	Marketing Táctico.....	60
12.2.1	Producto.....	60
12.2.2	Plaza	62
12.2.3	Precio.....	65
12.2.4	Promoción.....	66

13	Plan de Operaciones	67
13.1	Descripción del proceso	67
13.2	Infraestructura y Maquinaria	68
13.3	Insumos	69
13.4	Plan de Operaciones.....	69
13.4.1	Proceso Productivo	69
13.4.2	Plan de Inventario	70
13.5	Producción estimada	71
14	Plan de Recursos Humanos	72
14.1	Estructura Organizacional.....	72
14.1.1	Descripción de Cargos.....	73
14.1.2	Sociedad de Artesanos.....	73
14.2	Política de Contratación e Incentivos	74
15	Evaluación financiera	75
15.1	Ingresos y Costos Operacionales	75
15.1.1	Ingresos operacionales.....	75
15.1.2	Costos Operacionales	78
15.1.3	Margen de Contribución.....	79
15.1.4	Gastos de Administración y Ventas	79
15.2	Evaluación de proyecto.....	81
15.2.1	Estado de Resultados	82
15.2.2	Flujos de Caja	83
15.2.3	Valor Presente y otros indicadores	83
16	Conclusiones.....	85
17	Bibliografía.....	87
18	Referencias	88
	Anexo 1 Fotos Productos.....	89
	Anexo 2 Feria MIDO.....	90
	Anexo 3 Investigación de mercado	92
	Anexo 4 Operaciones.....	109
	Anexo 5 Estimaciones Financieras	115

Índice de Tablas

Tabla 1: Costos Unitarios Marzo 2014.....	5
Tabla 2: Gastos Propuesto	6
Tabla 3: Aprobación Control de Calidad Nov 2013 a Mar 2014	8
Tabla 4: Volumen de Importaciones de Lentes de Sol.....	19
Tabla 5: Importaciones Lentes de Sol	19
Tabla 6: Importaciones Distribuidas por Costo Unitario	20
Tabla 7: Importadores de Mayores Volúmenes de Bajo Costo	22
Tabla 8: Costo FOB de Importaciones de Ópticas	24
Tabla 9: Locales de Ópticas en Chile	25
Tabla 10: Locales de Ópticas en el Sector Oriente de Santiago	25
Tabla 11: Cuadro Comparativo entre eBay.com y Amazon.com.....	27
Tabla 12: Puntaje Promedio de Preferencias de Atributos	36
Tabla 13: Resumen Principales Marcas de Lentes de Madera en Chile.....	44
Tabla 14: Países Líderes en Importaciones de Lentes de Sol.....	45
Tabla 15: Países Líderes en Exportaciones de Lentes de Sol.....	45
Tabla 16: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter	51
Tabla 17: Cuadro resumen de análisis FODA	53
Tabla 18: Crecimiento de Cobertura Retail Chile	63
Tabla 19: Cantidad de operadores turísticos en el Sur de Chile	64
Tabla 20: Alojamientos por tipo en el Sur de Chile	64
Tabla 21: Socios comerciales y Ventas consideradas para el Sur de Chile.....	65
Tabla 22: Precios a Público	65
Tabla 23: Precios a distribuidores y Márgenes entregados	66
Tabla 24: Insumos y Costos unitarios por Línea	69
Tabla 25: Límites de seguridad de productos finales	70
Tabla 26: Producción Estimada próximos 12 meses	71
Tabla 27: Estimación de Demanda en Retail.....	76
Tabla 28: Estimación de Demanda en canales On-line	76
Tabla 29: Estimación de Demanda Total	77
Tabla 30: Proporción de ventas por Línea de producto por canal	77
Tabla 31: Estimación de Ingresos por Canal de Venta.....	78
Tabla 32: Costo Unitario de productos por Línea	78
Tabla 33: Costos totales de Producción.....	78
Tabla 34: Costos directos de Productos Vendidos	79
Tabla 35: Valorización de Inventario	79
Tabla 36: Resultado operacional	79
Tabla 37: Gastos Generales y Remuneraciones	80
Tabla 38: Gastos de Venta por Amazon.com.....	81
Tabla 39: Gastos en Marketing.....	81
Tabla 40: Proyección Estados de Resultados	82
Tabla 41: Proyección Flujos de Caja.....	83

Tabla 42: Flujos Netos para Calculo de VAN.....	84
---	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Producción Nov 2013 a Mar 2014	7
Gráfico 2: Volumen de Venta de Oct 2013 a Mar 2014.....	7
Gráfico 3: Ventas Nov 2013 a Mar 2014	8
Gráfico 4: Crecimiento de importaciones sobre 40 US\$ y 60 US\$.....	21
Gráfico 5: Participación de Mercado por Ópticas	23
Gráfico 6: Volumen de Importaciones últimos 3 años Ópticas.....	24
Gráfico 7: Distribución de precios en eBay.com.....	28
Gráfico 8: Percepción de arquetipo de Oakley.....	34
Gráfico 9 : Percepción de arquetipo de Ray-Ban	35
Gráfico 10: Percepción de arquetipo de Armani	35
Gráfico 11: Distribución de Visitantes Extranjero	38
Gráfico 12: Distribución de Ventas de Luxottica en Regiones del Mundo.....	39
Gráfico 13: Distribución de Ventas de Safilo en Regiones del Mundo.....	40
Gráfico 14: Ingresos por ventas de Principales mercados Europeos y Estados Unidos.....	45
Gráfico 15: Evolución del Mercado de Lentes de sol en Estados Unidos.....	46
Gráfico 16: Canales de Ventas en Estados Unidos.....	46

Índice de Imágenes

Imagen 1: Estructura Organizacional Diciembre 2013	4
Imagen 2: Cuadro Resumen Modelo ASH.....	13
Imagen 3: Agrupación de Marcas por Segmentos de Precio.....	29
Imagen 4: Partes básicas de un Anteojos	30
Imagen 5: Muestra los tres tipos de Marcos	31
Imagen 7: Muestra de Patillas diferentes.....	31
Imagen 6: Muestra de los diferentes Modelos de Anteojos.....	31
Imagen 8: Modelo Classic Antu	61
Imagen 9: Modelo Classic Ekun.....	61
Imagen 10: Modelo Classic Kona	62
Imagen 11: Modelo Classic Liwe	62
Imagen 12: Modelo Patagonia	62
Imagen 13: Tareas necesarias del Proceso Productivo.....	67
Imagen 14: Organigrama propuesto	72

1 Introducción

Karün es un emprendimiento que se inició hace casi 3 años y busca explotar un nicho específico de una industria bastante consolidada como es el de anteojos de sol. Los creadores de esta iniciativa identificaron una diferenciación en la oferta de anteojos de sol artesanales, elaborados con maderas autóctonas de la Patagonia chilena y hecho 100% por artesanos chilenos.

Aun cuando la gestación de la idea es de Mayo del 2011, su puesta en marcha no comienza hasta Agosto del 2012 cuando el taller de manufactura es instalado y se inicia la fabricación del producto.

Esta no es la primera iniciativa del fundador (Thomas Kimber). Anteriormente abrió un portal web sobre ecología y sustentabilidad llamado "Claneco" y es co-fundador de la iniciativa "Reforestemos Patagonia". Todas estas iniciativas han sido pro medio ambiente, pero Karün es una empresa que además busca ser rentable. El siguiente plan de negocio tratará de lograr este objetivo. Con poca experiencia de gestión empresarial, Karün experimentó varios problemas en su primer año de operación y este plan de negocio abordará esta situación.

A pesar de tener una buena acogida entre consumidores relevantes y vender toda la producción lograda, Karün no ha tenido éxito financiero. Su primer año de operación ha visto un serio problema de flujo de caja, donde los costos, gastos y retiros han sido superiores a los ingresos que la venta ha generado. Eso sí, lo que es alentador, es que a pesar de tener problemas de flujo de caja, el margen de contribución es positivo. Esto se puede traducir a que el mayor problema es la ineficiencia operativa que se tuvo en los primeros años.

En Agosto del año 2013, el grupo de inversionistas pidió una propuesta completa y exigió una serie de cambios para sustentar un aporte de capital adicional. Estos cambios se han estado llevando a cabo los últimos meses, con enfoque principal en la eficiencia productiva. Los inversionistas exigen una consolidación en el mercado local, para luego entregar un mayor aporte para el crecimiento y eventual internacionalización de la marca.

Esta es una micro empresa creciendo para ser, en el corto plazo, una pequeña empresa, según los estándares de una PYME. Un plan de negocio para lograr rentabilidad en estas circunstancias podría ser bastante simple. No obstante lo anterior, este trabajo se efectuó dimensionando una empresa de mayor envergadura para cumplir con la finalidad académica que se persigue. Todo lo que el trabajo realizado cubre sirve para Karün aun cuando el trabajo es significativamente mayor al que es requerido. Basado en un marco referencial, el plan de negocio sigue un proceso validado y esto ha dejado un enorme aprendizaje. Con la ejecución de esta memoria se ha logrado un conocimiento aplicable a cualquier empresa.

2 Antecedentes generales

2.1 Generalización de la industria

Los anteojos son un producto que fácilmente podrían ser masivos y no diferenciado, con el único fin de aliviar la vista. Pero esto no es así. Debido a la compleja psicología del comportamiento del consumidor, los lentes de sol pertenecen también a la industria de la moda. Son uno más de los productos que usan los consumidores para expresarse y para identificarse.

Productos con estas particularidades participan en un negocio con parámetros distintos. El valor que le genera al consumidor permite al producto alcanzar precios y márgenes más altos, ya que el usuario no está buscando pagar por la fabricación o el costo de los insumos, sino por la exclusividad de un producto que lo diferencie y lo haga sentirse sobre sus pares en la sociedad. Así sucede también en la industria del vestuario o de relojería (tales como Hugo Boss, Tag Heuer) o de la misma forma en que la gente va a restaurantes específicos, en el que no pagan por la comida sino por el hecho de entrar a esos lugares exclusivos y ser vistos en ellos.

La industria de anteojos de sol en Chile es suplida íntegramente desde el exterior. Todo antejo de sol comercializado en Chile es importado. En el año 2013 se internaron al país más de 10 millones de unidades con un valor ligeramente superior a US\$33 MM¹. Esto muestra la condición de masividad del producto, el cual busca aliviar la vista, la moda y una combinación de ambos. En el año 2013 hubo más de 450 importadores los que, con distintos propósitos, canales de distribución y ofertas de productos, generaron un mercado que se estima en US\$160 MM anuales².

En Chile los lentes de sol se venden en diversos lugares. Existen tiendas especializadas en ópticas (GMO, Rotter y Kraus, Place Vandome y Óptica Schilling) quienes además de anteojos de sol venden lentes ópticos y lentes de contacto. Por otra parte, tiendas que comercializan productos asociados a la moda también incluyen en su catálogo anteojos de sol. Estas van desde multitiendas (Falabella, Ripley, etc.), tiendas deportivas (Nike, Adidas, etc.) y de vestuario (Polo, Patagonia, Louis Vuitton, etc.). Lo anterior representa en general el espectro del mercado de más valor de esta industria, con la masividad distribuyéndose a través de ferias, ventas callejeras, persas, etc. Esta gran gama de posibilidades además entrega una gran diferenciación de estos productos, desde precio hasta calidad del antejo de sol. En la investigación de mercado se cubrirá con más detalles estos aspectos de diferenciación.

¹ Fuente: se extrajo de www.portalcomexccs.cl. códigos arancelarios 90041010, 90041020 y 90041090.

² Entrevista con Juan Pablo Valdivieso, OPV

2.2 Descripción de la Empresa

Uno de los pilares fundamentales de este emprendimiento es la sustentabilidad ecológica. Karün fue ideado con la idea de crear un producto que genere la menor huella de carbono posible y es una iniciativa para comprobar que este tipo de empresas se pueden lograr. Junto a la profunda conexión con la naturaleza que el producto intenta explotar, especialmente al asociar la marca con la Patagonia, se busca diferenciar al producto de la competencia y entregar un significado que se ligue al consumidor.

En la gestación de la empresa, Karün se certificó como Empresa B³. Estas son empresas que no buscan ser las mejores del mundo sino que las mejores para el mundo. Este sello ayuda para garantizar que es un producto sustentable. Al mismo tiempo pertenecer a este grupo de Empresas B trae consigo una serie de responsabilidades. Estas van desde el uso de materiales sustentables y procesos limpios, hasta cubrir aspectos de comportamiento organizacional como es el pago de sueldos éticos. Esto último es uno de los aspectos que ha generado resultados financieros negativos.

2.2.1 Misión, Visión y Valores

Aun cuando la misión y la visión no han sido definidas de manera explícita, ya se conoce el direccionamiento que estas tendrán. Muy apegado a los valores que Karün busca representar, los que vendrían siendo, la producción sustentable y la conservación de la naturaleza. La utilización de un material renovable y un proceso artesanal, busca romper el paradigma de la producción a gran escala de productos desechables, que luego de su uso contaminen el planeta. Es por esto que el anteojos de Karün debe ser de calidad y resistente para que duren largo periodos y finalmente al dejar de ser usados puedan volver a la naturaleza sin alterar el medio ambiente.

En línea de esta búsqueda de armonía, el proceso es llevado a cabo de manera local, con artesano y diseñadores chilenos, quienes buscan entregar una identidad nacional al producto. Para cumplir con el ejemplo de ser una empresa armoniosa, es que se pagan remuneraciones éticas a todos los empleados.

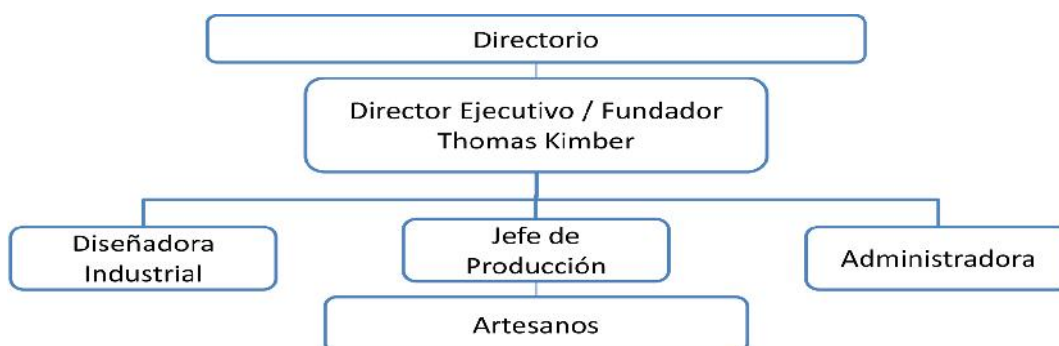
2.2.2 Estructura Organizacional

Karün es una pequeña empresa donde trabajan 13 personas. Esta responde a un directorio, la cual está compuesto de los principales inversionistas y otros asesores de la empresa. Así es como el director ejecutivo se dedica a ver la parte comercial de la empresa sin dejar de velar por las otras áreas, donde recibe asesoría en el área de operaciones y finanzas. Por otro lado hay un jefe de producción que se hace cargo de los artesanos con que cuenta la empresa. En la Imagen 1 se puede ver el organigrama⁴.

³ Para mayor información www.bcorporation.net

⁴ En el momento se están realizando varios cambios a petición de los inversionistas.

Imagen 1: Estructura Organizacional Diciembre 2013



Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Producto

Estos anteojos de Sol cuentan con la particularidad de ser hechos de madera autóctona y certificada FSC⁵. Desde la creación de la empresa han usado maderas de distintos arboles, pero actualmente se han centrado en el uso de Roble y Raulí. La empresa cuenta con tres líneas de productos, Classic, Silver y Patagonia.

La línea Patagonia son anteojos que además de ser hechos con madera autóctona tienen cuero de salmón. El primero de su tipo fue realizado para Yvon Chouinard (CEO de Patagonia) en una visita a Chile.

La línea de anteojos Classic y Silver tiene cuatro modelos diferentes y entre ellas solo se diferencian en que una, Silver, tiene terminaciones de plata en las bisagras. La versión Classic también tiene la opción de elegir una diferenciación en las patas de los armazones, que consiste en un grabado mapuche y cada modelo cuenta con un grabado específico. Los modelos de la línea Silver y Classic son los siguientes.

- Kona
- Antu
- Ekun
- Liwe

Por último, un detalle no menor respecto a estas gafas, es que todas tienen un cristal Carl Zeiss, el cuál es la marca de cristales más reconocida del mundo. Actualmente se puede pedir el cristal con un tono gris o un tono café y todos son polarizados. Fotos de los Productos se pueden ver en el Anexo 1.

Sin entrar en detalle financiero, es útil en esta introducción indicar el costo directo de fabricación de los anteojos Karün. Este es un factor muy relevante en la estrategia del negocio de la empresa para la realidad del mercado chileno y la obligada segmentación que este factor (costos directos) conlleva. Investigación de mercado, que más adelante se desarrolla, muestra que

⁵ Para más información <https://ic.fsc.org/>

más de un 90% de los anteojos de sol vendidos en Chile tiene valores CIF inferiores a US\$ 5 (\$2.500). Los costos directos de Karün varían para Marzo 2014, con lotes de 150 y 300 unidades, entre los US\$ 60 y US\$ 160 y con una proyección de hasta lotes de 1000 unidades, los costos pueden bajar a niveles de US\$ 46⁶.

Tabla 1: Costos Unitarios Marzo 2014

		Unidades			
		150	300	500	1000
Classic	Materiales	\$ 15.284	\$ 15.284	\$ 15.284	\$ 15.284
	Mano de Obra	\$ 38.212	\$ 17.671	\$ 11.115	\$ 8.122
	Total	\$ 53.496	\$ 32.955	\$ 26.399	\$ 23.406
Silver	Materiales	\$ 29.194	\$ 29.194	\$ 29.194	\$ 29.194
	Mano de Obra	\$ 38.212	\$ 17.671	\$ 11.115	\$ 8.122
	Total	\$ 67.406	\$ 46.865	\$ 40.309	\$ 37.316
Patagonia	Materiales	\$ 41.298	\$ 41.298	\$ 41.298	\$ 41.298
	Mano de Obra	\$ 38.212	\$ 17.671	\$ 11.115	\$ 8.122
	Total	\$ 79.510	\$ 58.969	\$ 52.413	\$ 49.420

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por Karün

2.2.4 Canal de ventas

En la descripción de la industria se vio lo extenso y masivo de gran parte de la oferta de anteojos de sol, así como la particularidad de su asociación con la moda y la diferenciación que los consumidores buscan. Este emprendimiento busca justamente este nicho de máxima diferenciación y es así como ha estado trabajando en canales de distribución que le permiten llegar a su público objetivo.

Karün cuenta con tres canales de distribución. Estas son las ventas por internet, ventas a través de retail seleccionados y eventos y clientes corporativos. A continuación una pequeña descripción de cada canal.

- Ventas por Internet es el canal más rentable para Karün, ya que con este mecanismo logran el 100% del margen disponible. Para que el cliente pueda acceder a este canal debe ingresar a www.karunshades.com. Una vez efectuada la compra, la administración coordina con Chile Express o Fedex, dependiendo si es un cliente local o extranjero, el envío del producto.
- En el canal de Retail se han realizado acuerdos con tres prestigiosas tiendas; OPV, Brooks Brother y Patagonia. Entre los tres se pueden encontrar en 9 puntos de ventas distintos de Santiago. Estas tiendas han sido seleccionadas al apuntar a un segmento similar al de Karün. A través de este canal el margen se comparte con el retail.
- El tercer canal de ventas es más esporádicos, este es la participación en eventos como regalos corporativo. Ha sido importante para crear conocimiento del producto y generar demanda. En el año 2013 fue uno de los principales fuentes de ingreso para Karün. Han

⁶ Se expresan en dólares para poder comparar con el valor CIF de manera más fácil.

sido varios eventos en los que Karün ha estado presente. El principal a destacar fue la Convención de Presidentes de la CELAC-UE, donde los anteojos Karün fueron el regalo oficial realizado por el Presidente Piñera al resto de los mandatarios presentes. Luego estuvo presente en Lollapalooza, nuevamente siendo un regalo para los artistas que presentaban.

Los clientes corporativo han sido grandes empresas presentes en Chile que han solicitado a la empresa realizar un número determinado de Anteojos con el logo de la empresa para luego entregárselo a clientes exclusivos o accionistas. En este caso han estado en contacto con Entel y Chivas Regal entre otras.

Por último también la marca ha estado presente en eventos de moda y diseño, siendo la más importante de estas la feria de ópticas más grandes del mundo realizada en Milán.

2.2.5 Situación actual

En agosto del año 2013 se propusieron la primera serie de cambios para lograr el interés de un grupo importante de inversionistas. En esta fecha se acordaron una serie de metas en producción y ventas, consideradas esenciales para una mejora en los resultados. A pesar de que fue Agosto cuando se realizó el plan, los datos que se presentarán serán a partir de octubre, debido a que en septiembre sufrieron un robo en el taller y perdieron todos los lentes de sol que había en stock.

La evolución de algunos indicadores en el semestre Octubre 2013-Marzo 2014 da una indicación de la situación que se enfrenta. Estos indicadores son en el uso de fondos disponibles, producción y ventas.

El capital inyectado para alcanzar las metas acordadas iban a ser destinados a cuatro grandes áreas. Estas eran financiamiento de Operaciones, Pago de Pasivos, Inversión en Activos e Inversión en Marketing y Viajes. Al cabo de los 6 meses, el gasto no fue como el estipulado en su momento, sino como se presenta a en la Tabla 2.

Tabla 2: Gastos Propuesto

	Presupuesto	Real	Variación
Operación	\$ 58.814.737	\$ 83.333.663	-\$ 24.518.926
Pasivos	\$ 26.273.975	\$ 23.741.268	\$ 2.532.707
Inversión Activos	\$ 11.950.000	\$ 1.314.000	\$ 10.636.000
Inversión Marketing y Viajes	\$ 22.550.000	\$ 21.383.789	\$ 1.166.211
TOTAL	\$ 119.588.712	\$ 129.772.720	-\$ 10.184.008

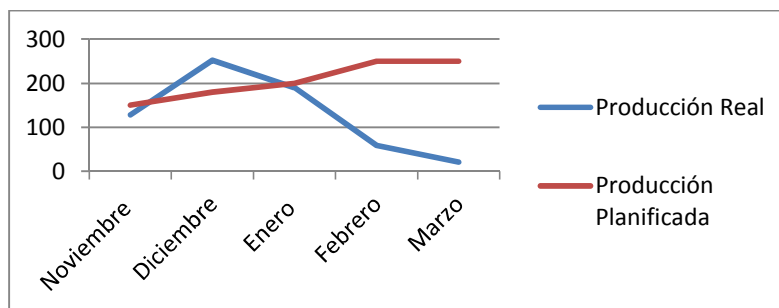
Fuente: Datos entregados por Karün

Con estos números ya se puede notar un uso no adecuado del capital disponible. El mayor gasto en operaciones, sin ser reflejado en una mayor producción, refleja que el incumplimiento de

la inversión en activos afectó las operaciones. Lo que si se cumplió y es beneficioso para la empresa es el gasto en marketing y el pago de pasivos.

Como ya ha sido mencionado, el área de producción había sido bastante ineficiente. Por esto se contrató a un nuevo jefe de producción con el objetivo de aumentar sistemáticamente la producción. En la Gráfico 1 se ve como fue evolucionando la producción desde Noviembre 2013.

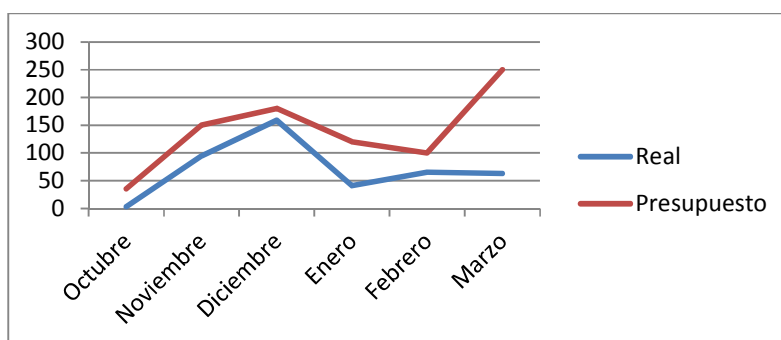
Gráfico 1: Producción Nov 2013 a Mar 2014



Fuente: Datos entregados por Karün

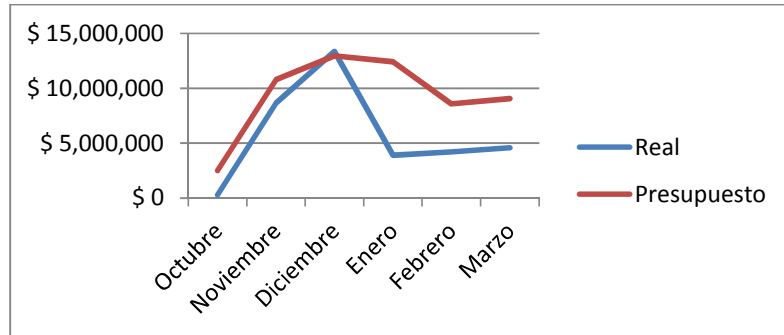
El cuadro que muestra la producción real contra la producción planificada en el periodo Noviembre 2013 y Marzo 2014 es un reflejo del proceso de re-evaluación que está teniendo Karün. Ante la ausencia de un plan de negocio y un direccionamiento para el 2014 (mercado local o mercado internacional), la gerencia tomó la decisión de frenar la producción y así evitar costo y gastos mayores. La principal razón de esta detención era por una discusión en una de las piezas utilizadas, específicamente las bisagras, las cuales no iban a lograr los estándares internacionales. Esta falta de producto se refleja en las Venta de este periodo que bajan de 150 unidades mensuales a cerca de 50, en línea con la producción y el uso de stocks existentes. Los Gráficos 2 y 3, muestran las ventas por unidades y en facturación durante este periodo.

Gráfico 2: Volumen de Venta de Oct 2013 a Mar 2014



Fuente: Datos entregados por Karün

Gráfico 3: Ventas Nov 2013 a Mar 2014



Fuente: Datos entregados por Karün

Este periodo de deliberación sobre el modelo de negocio ha permitido un foco en el proceso de producción. El menor volumen de productos, permitió trabajar en aspectos de calidad y esto se ha reflejado en una significativa y necesaria mejora en la calidad de este, aumentando los niveles de aprobación, pasando de un 70% a un 100% en Marzo del 2014. Este es un factor importante para responder a los volúmenes que el plan de negocios estaría proponiendo.

Tabla 3: Aprobación Control de Calidad Nov 2013 a Mar 2014

Mes	Producción Real	Producción dispuesta	% Aprobación Control de calidad
Noviembre	128	175	73,00%
Diciembre	252	280	90,00%
Enero	190	204	93,00%
Febrero	59	70	84,30%
Marzo	21	21	100%

Fuente: Datos entregados por Karün

2.2.6 Situación Financiera

La entendible reserva sobre los resultados, en vista a la generosidad de los aportadores de capital, es el motivo de no entregar los estados financieros reales al 31 de Diciembre del 2013. No obstante esto, indicios de los estados financieros son incluidos para entender lo complejo de la situación financiera actual y que serán abordados en el plan de negocio que se ha trabajado.

- Las pérdidas operativas al 31 de Diciembre del 2013 han consumido gran parte del capital aportado. Karün tiene un capital de \$27 Millones, el cual está repartido en Maquinarias y Equipos (\$15 Millones) y en Activos Circulantes netos de Pasivos Exigibles (\$12 Millones).
- La situación de liquidez le permite seguir operando sin necesitar levantar más capital, al 31 de Diciembre del 2013, con casi \$50 millones en caja y un pasivo exigible de \$38

millones. Karün no tiene obligaciones financieras ni endeudamiento de largo plazo que cubrir.

- Otro tema destacable en los estados financieros es que el balance al 31 de Diciembre del 2013 no tiene existencia. Visto de un ángulo, esto demuestra que Karün vende lo que tiene. Esto mismo también muestra el riesgo que hay sobre ventas perdidas, a pesar de que no ha sido informado que esto haya ocurrido en los 2 años de actividad, tiene un impacto sobre la imagen de la empresa.
- Un análisis sobre el estado de resultados del año 2013 demuestra que, aunque positivo, el margen de contribución es bajo, siendo solo de un 8% de los ingresos netos.
- Finalmente, el estado de resultado del año 2013 también refleja el alto nivel de gastos administrativos los que, sin un margen significativo, no son absorbidos por la operación y reflejan el nivel de pérdidas.

3 Justificación del Proyecto y Descripción del Problema

Como propuesta de negocios, este emprendimiento se ha definido en la producción y comercialización de lentes de sol de madera autóctona chilena. Dado la naturaleza de esta industria y la oferta propuesta por Karün, el consumidor objetivo es aquel que ve en este producto algo enormemente diferenciador. Es así como la empresa ha sido exitosa en el posicionamiento del producto en los entornos correctos. A través de los canales de ventas utilizados han logrado entregar prestigio y un concepto de exclusividad al producto, el cual es esencial para el nicho en que se enfoca esta iniciativa.

Este posicionamiento no ha sido solo en Chile, sino también lo ha sido en el exterior. Durante la primera semana de Marzo 2014, Karün logró exponer en la feria de óptica más importante del mundo en Milán. A pesar de contar solo con un puesto de 12 m² (ínfimo si se compara con los 1200 m² de Luxottica), el impacto que estos anteojos de sol lograron en la feria fue significativo, llegando a ser uno de los siete exponentes elegidos para aparecer como una de las tendencias de moda para el 2014 según la revista Cosmopolitan. Esta visita además permitió establecer contacto con más de 50 potenciales distribuidores de anteojos de Europa y Asia. Esto es una confirmación de que la oferta de Karün ha logrado posicionarse correctamente y el potencial que debe ser explotado.

Consciente del potencial que esta iniciativa captura, los inversionistas aun no comparten con la idea de internacionalizar la marca. Esto es porque saben que la comercialización hacia el exterior es muy delicada y exige un rígido cumplimiento de abastecimiento. Karün claramente no está listo para esto y debe primero asegurar que la parte operativa sea robusta y estable. Los socios estipulan que primero se deben enfocar en el mercado local, ganar experiencia en este y recién ahí entrar al mercado internacional.

Otra limitante impuesta por los inversionistas es la de disminuir los costos fijos. En la actualidad estos llegan a cerca de \$10 millones mensuales. Con los precios y costos directos actuales, este nivel de gasto lleva a un punto de equilibrio difícil de alcanzar. Este tema financiero así como la inestabilidad operativa y la falta de un claro plan de negocio ha afectado a Karün en sus primeros dos años de operaciones.

Esta Memoria, "Diseño de un Plan de Negocio para una Empresa de Anteojos de Madera" aborda esta situación. En coordinación con el emprendedor se trabajó extensamente en una investigación de mercado que sustenta el plan de marketing, parte fundamental para este plan de negocio. Esto se complementa con un análisis y propuesta en el área operativa así como en el área organizacional. Este, a su vez, entregará los elementos para las proyecciones financieras. Este plan de negocio contemplará, en todo momento, los principios y valores en torno a la sustentabilidad que la empresa ha definido y ha decidido transmitir con sus productos.

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocio que este alineado con la estrategia de la empresa y que busque estabilizar la empresa en la industria de la moda sustentable.

4.2 Objetivos Especifico

- Realizar una profunda investigación de Mercado.
- Definir el modelo de negocio.
- Realizar un plan de marketing para poder posicionar al producto y llegar a la mente del potencial cliente.
- Realizar un plan de operaciones para flexibilizar la producción e implementar una política de inventario.
- Realizar un plan de recursos humanos que responda al plan de operaciones y la estructura administrativa apropiada.
- Realizar un análisis financiero y efectuar las evaluaciones financiera respectivas.

5 Marco Conceptual

5.1 Evaluación Estratégica

Para realizar la estrategia del plan se utilizaron los conceptos aprendidos en el curso de Dirección Estratégica. Esto incluye conceptos de competencia, de entender a los clientes, a los proveedores y análisis internos de la empresa. Esto se complementó con el libro "Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización", el cual trae capítulos donde se explican las Cinco Fuerzas de Porter y la importancia de un análisis FODA.

5.1.1 Análisis Cinco fuerzas de Porter

Las Fuerzas de Porter fueron desarrolladas por un profesor de Harvard, Michael Porter. Estas sirven para medir el ambiente competitivo en el que una organización se encuentra.

Los 5 factores a analizar en este caso son:

- Amenazas de nuevos participantes
- Amenazas de Sustitución
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Intensidad de rivalidad entre los competidores

5.1.2 Análisis FODA

El FODA es muy utilizado para analizar una idea de negocio o una empresa. Es una visión un poco distinta para entender bien la situación de una empresa en el mercado.

FODA representa cuatro aspectos importante que se deben considerar para tomar una decisión dentro del mundo de los negocios, ya que toma en cuenta elementos internos y externos.

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

5.2 Modelo de Negocio

En todo plan de negocio debe existir un modelo que sustente este. A pesar de no estructurar el modelo de negocio con la metodología CANVAS, se apoyó en el conocimiento de este y se realizaron las mismas preguntas. Este es una forma de modelar los negocios en el que se analizan 9 áreas claves de cualquier negocio. Es muy útil para estructurar una idea y analizar la factibilidad de esta. De la revista [1] tenemos que para cada área hay una serie de preguntas que aconsejan responder:

Áreas a analizar:

- **Segmentos de Clientes:** ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuáles son prioritarios?
- **Propuesta de Valor:** ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes? ¿Qué problemas solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?
- **Socios Claves:** ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?
- **Relaciones con Clientes:** ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?
- **Canales:** ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes? ¿Cómo podemos llegar a ellos? ¿Cómo se integran nuestros canales y cuáles funcionan mejor?
- **Actividades Claves:** ¿Qué soluciones o actividades clave se va a desarrollar en este modelo de negocio? ¿De qué manera se llevará a cabo?
- **Recursos Claves:** ¿Qué recursos clave requiere este modelo de negocio?
- **Estructura de Costos:** ¿Cuál es la estructura de costos de este modelo de negocio?
- **Fuente de Ingreso:** ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución? ¿Mediante qué formas de pago? ¿Qué margen se obtendrá?

5.3 Conceptos usados en los planes

Los principales conceptos del plan de negocio serán extraídos de los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera de Ingeniería Civil Industrial. Los cursos de los cuales se extraerán estas teorías son, Comportamiento Organizacional, Gestión de Operaciones I, Marketing I, Comportamiento del Consumidor, Finanzas I y Finanzas II. A continuación se explicará un poco los principales conceptos a utilizar.

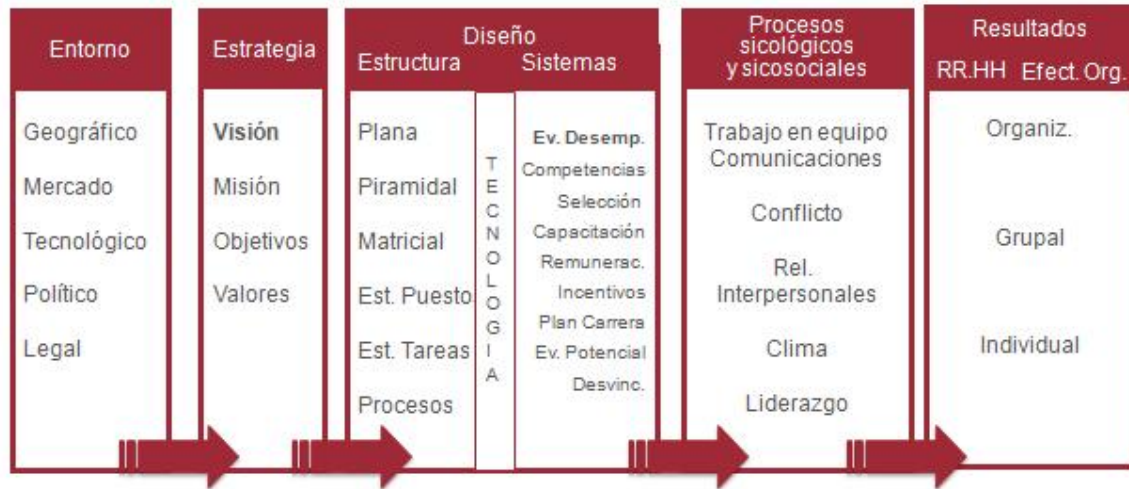
5.3.1 RRHH

Además de utilizar los apuntes del curso de Comportamiento Organizacional, el plan de recursos Humanos se basará en el modelo ASH (Auditoría del Sistema Humano) modelo también aprendido en el cursos anteriormente mencionado.

Este modelo es bastante complejo y es aplicado en empresas con muchos empleados. Considerando que Karün es un lugar de trabajo donde interactúan solo diez personas, solo se aplicarán partes de este modelo, con especial énfasis en la reestructuración organizacional y de políticas administrativas.

Así como podemos sacar de [2], el modelo comienza analizando desde el entorno, luego la estrategia, el diseño de la estructura y los sistemas, para luego entrar en los procesos psicológicos y sicosociales, así finalmente ver los resultados. El siguiente Cuadro muestra un mapa general del modelo y el orden a seguir.

Imagen 2: Cuadro Resumen Modelo ASH



Fuente: Apuntes del curso Comportamiento Organizacional

5.3.2 Marketing

Es muy importante no confundir plan de marketing con plan de ventas, aun cuando estos dos estén muy relacionados. De [3] se puede concluir que en un plan de marketing es necesario diferenciar de la parte estratégica y la parte táctica. La parte estratégica, está relacionado con lo de la identificación del segmento objetivo y el posicionamiento de la marca. A medida que el lado táctico son las acciones a seguir para llegar al cliente. Para esto se usa el Marketing Mix, explicado a continuación:

- Producto

Viene a ser todo lo relacionado al producto, su diseño, características, su calidad y sus variedades. Es importante preguntarse qué es la necesidad que el consumidor va a satisfacer y como el producto logrará esta satisfacción

- Precio

Existen diversos factores que definen el precio de un producto, desde su estructura de costo hasta la percepción que el cliente tiene de este. Dentro de la estructura del precio un elemento importante a considerar son los márgenes de los distintos intermediarios. Aun así, lo importante para considerar al poner el precio, es el valor agregado que el cliente percibe.

- Plaza

Una vez con el producto y el precio definido, es necesario definir el lugar donde el cliente podrá adquirir el bien. Puede ser desde un lugar físico o alguna tienda virtual en internet. Lo importante es considerar los lugares donde el segmento objetivo irá a comprar el producto. Por eso es necesario considerar el comportamiento de los clientes.

- Promoción

Finalmente la promoción es todo sobre la comunicación. Es necesario lograr hacer que el cliente conozca el producto y promocionárselo para que quiera comprarlo. Esto no es necesariamente publicidad. Ya que algunos productos no se venden al público.

6 Metodología

- **Investigación de mercado.**
 - a. Para poder tener una idea del tamaño del mercado y el potencial de este. Con esta información se podrá saber a que apuntar con el plan de negocio, así el desarrollo de este será capaz de lograr metas más concretas y con mayor precisión.
 - b. Entrevistas para conocer el comportamiento del mercado, desde un conocimiento profundo del producto, los puntos de ventas, los precios de este hasta su publicidad. La industria de los anteojos de sol es una industria ya consolidada en el mundo y en Chile, es por esto que se decidió utilizar la información de expertos que llevan años trabajando en este mercado. La relación más cercana que se tiene con esta industria es el principal distribuidor que Karün tiene, OPV. Ellos accedieron a compartir su conocimiento para el desarrollo de esta memoria. Con el principal fin de conocer el tamaño del mercado, la estacionalidad de este, la distribución geográfica y el nivel de competencia existente.
 - c. Una encuesta para conocer a los consumidores, entender sus hábitos de compra, percepción de marcas y del producto. Por último entender sus preferencias. Esta se realizó a 138 personas a través de internet y visitando distintos malls de Santiago para realizar la encuesta de manera personal.
 - d. Realizar visitas a los mercados de anteojos, desde la venta de anteojos en ferias callejeras, bandejeros, bazares y tiendas especializadas. El fin de conversar con los vendedores y recoger su percepción del funcionamiento de la industria.
 - e. Definir los clientes objetivos y conocer a este, a través de entrevistas con expertos en la industria.
 - f. Para realizar un Análisis de las cinco Fuerzas de Porter, Análisis de FODA. Esto a través de fuentes primarias de información y secundarias. Investigando en internet y a través de entrevistas. Esto para encontrar datos duros que respalden las decisiones y las recomendaciones que los planes entregaran.

- **Definir Modelo de Negocio.**
 - a. Antes de definir el modelo de negocio que la empresa debe seguir, se definió la estrategia de esta. Así tener una declaración estratégica ya definida y una serie de objetivos estratégicos.
 - b. Con un planteamiento estratégico de la empresa, la definición del modelo es más accesible. Ya que se conoce de mejor manera a donde se quiere llegar y como se

debe llegar. Con esto se puede definir un modelo realizable y sustentable con la situación de la empresa.

- **Plan de marketing.**

- a. Una vez que ya se tenga el estudio del mercado, realizar un plan de marketing estratégico para declarar el posicionamiento de la empresa y definir la estrategia de comunicación y distribución.
- b. Un plan de marketing con un enfoque táctico, usando los conceptos de las 4 P's. Con un enfoque en la publicidad y la plaza.

- **Plan de operaciones.**

- a. La idea principal es flexibilizar la estructura de costo, para obtener mayor control de estos y así una mejor capacidad de gestión.
- b. Es fundamental tener una buena estrategia productiva para que no existan deficiencias en la producción por fallas en el proceso.
- c. Con un plan de inventarios se busca mantener una productividad constante y con capacidad de respuesta ad-hoc.

- **Plan de recursos humanos.**

- a. Se busca realizar un plan de incentivos para aumentar la productividad de los empleados.
- b. Establecer de manera correcta los sueldos.
- c. Encontrar los perfiles correctos para cada puesto de trabajo, así no equivocarse en futuras contrataciones.

- **Plan Financiero.**

- a. Estudiar las estimaciones de ingreso y de costos a partir los planes de marketing y de operaciones.
- b. Con estos ya realizado y en conjunto al plan de recursos humanos, poder tener una aproximación de la inversión inicial necesaria.
- c. Finalmente tener proyecciones de los flujos para los siguientes años.
- d. Estimar indicadores de rentabilidad.

7 Alcances

Con este plan se debe terminar con un profundo entendimiento del mercado de los anteojos. Este estudio de mercado se centrará en tres ejes, uno sería el análisis del mercado local, otra una aproximación del mercado internacional y por último un estudio de la competencia.

- En el mercado local se buscará conocer el potencial de este y entender su comportamiento. Para esto se basará el análisis en conocer no solo el tamaño del mercado sino a los principales actores. Con esto tener la capacidad de comprender el medio en el que se trabajará y como llegar al cliente.
- El estudio de mercado internacional no sería tan extenso y tan profundo como el estudio del mercado local. Se busca saber que existe un mercado competitivo afuera, donde es este y tener una aproximación del tamaño de este.
- El estudio de la competencia será muy importante para conocer toda la gama de lentes de madera que existen y entender las diferencias que hay entre cada marca. Con esto se busca poder explotar las diferenciación que tiene Karün y usarla en favor de la empresa. Este estudio se limitará solo a marcas de lentes de sol de madera.

A pesar de que el mercado chileno es bastante pequeño, las operaciones se mantendrán solo en Chile. Claramente no hay presupuesto ni capacidad de gestión para expandirse al exterior en el corto plazo. Dicho esto, no se descarta la posibilidad de buscar un canal de venta para llegar a un consumidor en el exterior sin tener que realizar grandes inversiones y manteniéndose dentro del presupuesto real de la empresa.

Este plan de negocio se centrará en establecer la empresa dentro de Chile. Cada plan tiene su resultado esperado propio, pero es en conjunto de todos con que se busca consolidar la empresa. Esta consolidación que se busca es para hacer que la empresa sea más atractiva y genere más credibilidad para los posibles distribuidores y potenciales inversionistas.

8 Resultados Esperados

La principal razón de un plan de negocio y el estudio de un modelo de negocio es encontrar la rentabilidad de este. Se espera realizar un plan para que la empresa tenga éxito en el mercado.

Del estudio de mercado se espera sacar datos duros que puedan cuantificar la potencialidad de este modelo de negocio, así poder describir el mercado y como funciona esta industria. Con todo esto se busca poder tener respaldo de peso para las decisiones de los planes a realizar. Para encontrar esta potencialidad se espera poder llegar a conocer el potencial consumidor del producto.

La idea de definir el modelo es para encontrar la manera adecuada de rentabilizar la empresa y estabilizar esta dentro de la industria. En una pequeña empresa, a pesar de tener proyecciones pequeñas debe contar con flujos de cajas positivos para poder sobrevivir y eventualmente crecer. Se busca definir un modelo de negocio que pueda sustentar la empresa.

Con el plan de marketing se busca establecer un marketing estratégico y uno táctico. En lo estratégico es necesario tener en consideración la visión, misión y los valores de la empresa. Con este concepto claro y que sea capaz de captar la atención de los potenciales consumidores, crear una imagen de marca. Luego por el lado táctico, ver la publicidad, producto, precio y plaza. Especial énfasis se dará en lo que es plaza, es el área en que la empresa está más débil. Esta ha logrado crear una buena percepción e imagen de su producto, pero no ha logrado ponerlo a disposición de su público objetivo.

El plan de operaciones no es solo para establecer la cantidad a producir en los meses a venir sino también como producirlo. La idea es establecer ciertos controles, para poder realizar una mejor gestión.

En Recursos Humanos, aun siendo una empresa pequeña se realizará un cambio para mantener motivado a los trabajadores. Es sabido que la gente que está comprometida con su empresa trabaja mejor. Es por eso que se espera lograr tener un plan de incentivos para los trabajadores.

El plan financiero está para establecer los costos y los ingresos que el resto de los planes generaran. Para esto se busca terminar con una evaluación financiera del proyecto. Así poder saber si esta es o no una iniciativa rentable y el tiempo necesario para recuperar la inversión.

9 Investigación de Mercado

Un plan de negocio debe, necesariamente, partir de un profundo análisis del mercado. Es fundamental conocer a fondo el mercado en el que se va a participar, para así tener una base sólida sobre el cual construir el plan de marketing y ejecutar las gestiones operativas del negocio. La investigación de mercado realizado para este trabajo se centrará en 5 aspectos fundamentales de un plan de marketing. Comenzando por un análisis del Mercado Local, en el cual se busca conocer el tamaño y el potencial de este para la marca. Luego se hará un análisis respectivo al marketing mix, con el fin de entender los precios, productos, plazas y promoción en la industria. Ya con esta información se hará un análisis del consumidor y de los potenciales compradores de anteojos Karün. El cuarto punto a revisar en esta investigación de mercado será la competencia, desde un entendimiento general de otras marcas de lentes hasta un profundo estudio de otras marcas con lentes de madera y aun más profundo de las marcas chilenas. Finalmente un estudio descriptivo de los mercados a los cuales en el mediano a largo plazo se quiere llegar.

Para realizar el estudio que abarcó los temas antes mencionado, se realizó una exhaustiva revisión de los registros de importación del Servicio de Aduanas de Chile, entrevistas con ejecutivos de larga experiencia en la industria, observación y investigación en el mercado mismo y por último se extrajo datos disponibles en diversas fuentes sobre el mercado local e internacional.

9.1 Mercado Local

Como fue mencionado en la introducción, prácticamente el 100% de los anteojos de sol comercializados en Chile son importados. Este hecho es importante al determinar la fuente más valedera en el cual basar la investigación de mercado. Aduanas de Chile publica, mensualmente y con un mes de desfase, todas las importaciones que se efectúan al país. Esta información es entregada en base a los respectivos códigos arancelarios. La información entregada para cada uno de estos códigos es extensa y cubre, entre otros, cantidad de unidades, Costos CIF y FOB, país de procedencia, derechos arancelarios, datos del importador, datos del producto, etc. Esto permite tener amplia información sobre el mercado de anteojos de sol en Chile y una fantástica plataforma sobre el cual conocer, entender y analizar el mercado local.

Antes de entrar en el análisis del mercado chileno es necesario mencionar un punto. La información entregada por Aduana de Chile es representativa del tamaño de mercado chileno ante la realidad de que prácticamente no hay fabricación en Chile y se estima que no hay internación fuera del ámbito de control aduanero (contrabando). Este supuesto se hace en consideración a que prácticamente no hay arancel de importación a este producto. Gran parte de los anteojos provienen de China con 0% de impuesto de internación y , en general, la tasa máxima de impuesto es de 6%. En el Anexo 3.1.1 se encuentra una tabla con el origen de los lentes comercializados en Chile.

El total de unidades importadas anualmente a Chile es extremadamente alto y esto es un primer indicador de lo particular de este producto y su utilización por los consumidores chilenos. En los tres últimos años (2011, 2012 y 2013) se importaron poco más de 26 millones de anteojos. Esto implica un promedio anual de casi 9 millones de unidades en función de una población de 17 millones de habitantes, de los cuales serían potenciales usuarios del producto un número menor a este.

Tabla 4: Volumen de Importaciones de Lentes de Sol

	2011	2012	2013
Volumen	7.907.924	7.958.278	10.386.712

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de www.portalcomexccs.cl

Aquí ya se puede extraer una primera reflexión. Los números presentados arriba claramente demuestran que el antejo de sol tiene una utilización más allá de ser un objeto primario de proteger la vista ante la luminosidad del sol. De ser así y dado la vida útil que el producto puede tener, las unidades comercializadas serían muy inferiores. Lo que estas cifras nos están indicando es que hay un tema más extenso que lleva a los consumidores a adquirir varios anteojos de sol al año. Esto en función a moda, usos diferenciado (como manejar, playa, casa, nieve, etc.), ocasiones especiales y hasta para combinar con la ropa.

En conclusión de esta primera observación, no hay duda que el antejo de sol es mucho más que un producto que protege la vista cuando hay sol. Es un producto que tiene en sí toda una psicología para el consumidor que lo lleva a adquirir cantidades muy superiores a los que necesita, estimulado por la necesidad de usar productos para satisfacer motivaciones propias de la psicología del consumidor.

El segundo aspecto a destacar son los valores CIF que representan estas importaciones. Los casi 9 millones de unidades que en promedio anual se importaron entre 2011 y 2013 tuvieron un costo CIF promedio de poco más que US\$3⁷.

Tabla 5: Importaciones Lentes de Sol

	2011	2012	2013
Volumen	7.907.924	7.958.278	10.386.712
CIF (USD)	22.277.687,30	29.118.248,05	33.629.821,17
CIF Promedio por Unidad	2,8	3,6	3,2

Fuente : Elaboración propia con datos extraídos de www.portalcomexccs.cl

De esto se puede apreciar una segunda observación. Esto es el bajo costo del producto. Sin, por el momento, entrar en el análisis de la variable precio de comercialización de anteojos en

⁷ \$1.500 CLP considerando el tipo de cambio en \$500

Chile, un costo unitario promedio de US\$ 3 es muy bajo en función a los precios al cual se asocia este producto en el mercado doméstico. Pero aquí es necesario un mayor análisis que nos permite ver esta situación en más detalle, que lo hace aun más impactante. El análisis de la información de aduanas permite analizar unidades importadas por rango de precio.⁸

Tabla 6: Importaciones Distribuidas por Costo Unitario

US\$	2011	2012	2013
Menos de 1	5.063.699	5.130.074	7.464.360
1 a 4,99	2.263.468	2.177.529	2.223.185
5 - 9,99	251.487	245.227	197.128
10 - 19,99	121.404	113.298	127.427
20 - 29,99	32.444	47.117	92.876
30 - 39,99	24.410	23.500	28.471
40 -59,99	59.446	67.311	72.893
60 - 79,99	80.123	79.069	148.097
80 -99,99	8.873	56.797	24.814
100 - 119,99	1.309	15.539	5.714
120 - 149,99	426	1.867	767
sobre 150	835	950	980

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de www.portalcomexccs.cl

Este Cuadro es de gran relevancia en cuanto a lo que dice del mercado. Prácticamente el 70% de las unidades importadas tiene un valor FOB inferior a US\$ 1. Esto estaría indicando que una gran mayoría de los consumidores no persiguen calidad de producto. El consumidor busca un producto que cumpla el fin principal (protección contra la luz solar) y tener varias unidades que cumplan aspectos particulares ya mencionados anteriormente. Para lograr esto no quiere pagar mucho y , ante esto, el comerciante va a buscar la masa del volumen en centros productivos de bajo costo (China) y esto le permite ofrecer al consumidor bajos precios.

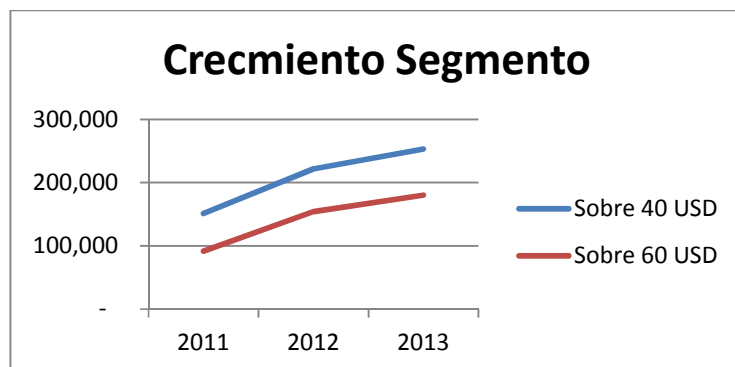
En el último año de registro (2013), de los más de 10 millones de lentes importados, 7,4 millones tenían un valor FOB menor a US\$ 1 y otros 2,2 millones un valor FOB entre US\$1 y US\$ 5. Lo que de manera agregada da que un 93% de todo los lentes comercializados en Chile tienen un costo unitario inferior a US\$ 5.

En la introducción se hizo mención a los costos unitarios de Karün, los cuales serían equivalentes al FOB de los importadores. Estos varían entre los US\$ 45 y US\$ 160 dependiendo de la línea de producto y los volúmenes de producción. Esta realidad de costo ya nos entrega una segmentación, independiente del propósito de la búsqueda de una segmentación por vía de la diferenciación que Karün ha definido.

⁸ A partir del CIF y FOB promedio que existió en cada internación

Sin entrar aun a la estrategia de Karün, la realidad de sus costos unitarios lo obliga a apuntar a un segmento de mayor valor. Usando data de la Tabla 6, se puede analizar el comportamiento de las importaciones de este segmento en los últimos tres años.

Gráfico 4: Crecimiento de importaciones sobre 40 US\$ y 60 US\$



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de www.portalcomexces.cl

El cuadro muestra que la demanda de producto con costos unitarios superiores a US\$ 40 sube de 151 mil unidades en 2011 a 253 mil en 2013 equivalente a un aumento de 67% .Si a la vez vemos esto mismo para productos cuyo costo es superior a US\$ 60, este sube de 91 mil a 180 mil en los mismos años, es decir un aumento en casi un 100 %.

En conclusión a este análisis del mercado local, hay que destacar la circunstancia de que la oferta del producto es casi íntegramente importada y la existencia de la información de Aduana de Chile permite una fuente de información de mercado fidedigna. Este se ha ido trabajando de lo más general a lo más particular, permitiendo identificar el tamaño del mercado en el que Karün operará. Si a los costos directos de la empresa (Equivalente al FOB de una importación) se agrega US\$ 20 por unidad de margen necesario para cubrir gastos y generar utilidades, esta se estaría enfrentando a un mercado potencial de aproximadamente 103 mil unidades anuales⁹. Con la estrategia de negocio se determinará el volumen de este mercado que se buscará conseguir, mientras que el plan de marketing, la efectividad productiva y la gestión del negocio determinará el éxito para alcanzar ese porcentaje de mercado objetivo.

9.2 Marketing Mix

9.2.1 Plaza

Al igual que el punto anterior, este análisis se hará de lo más general a lo más particular. Esta parte de la investigación fue realizada tanto en el mercado como en base a las estadísticas de la Aduana de Chile. Esto busca determinar la ruta al mercado del gran volumen de anteojos, desde aquellos con costo FOB de menos de US\$ 5 hasta llegar a los productos con mayor costo y relevancia para la empresa, los cuales se estudiarán con mayor detalle.

⁹ Representando en el cuadro del Anexo 3.1.3 todo el volumen importado de costo superior a US\$ 70

Para estos efectos se recorrió una extensa zona de Santiago para observar el funcionamiento del mercado, el cual abarca un gran volumen y un producto muy variado. En este recorrido se conversó con los partícipes, para entender a los comercializadores de grandes volúmenes. Es así como la siguiente tabla muestra, a los mayores importadores de bajo costo.

Tabla 7: Importadores de Mayores Volúmenes de Bajo Costo

	2012		2013	
	Volumen	FOB unitario promedio (US\$)	Volumen	FOB unitario promedio (US\$)
IMP./EXP. C.GODOY PAREDES EIRL	557.300	1,34	1.972.780	0,49
YANG SOO CHOI	948.009	0,21	1.299.164	0,21
IMP.Y EXP.VICTORIA LTDA.	527.102	0,18	589.902	0,16
IMP EXP Y COM ATLANTIS LTDA	113.279	2,59	514.304	0,64
IMP.EXP.Y COM.MERCAVISION LTDA	424.775	0,99	500.687	0,70
COM.DANILO YANEZ HONORES E.I.R	186.449	0,33	407.923	0,42
INMOBILIARIA Y COMERCIAL JULIA	146.145	0,11	380.035	0,18
IMPORTADORA SAMZHEM LTDA.	66.148	0,64	283.835	0,39
PARK HYUHG YANG	122.100	0,20	162.190	0,17
IMP.EXP.COM.PILAR LTDA.	268.320	0,33	145.128	0,57
PROMOTORA DE BELLEZA S.A.	31.671	3,44	123.257	3,36
RAMON VALENTE Y CIA. LTDA.	663.868	1,91	82.983	6,91

Fuente : Elaboración propia con datos extraídos de www.portalcomexccs.cl

El proceso de observación mostro grandes puntos de comercialización de estos productos de bajo costo en:

- **Ferias:** se visitaron las ferias (persa) de Mapocho, Estación Central y Persa Biobío. En cada una de estas había varios puestos que vendían anteojos de sol y los precios iban de \$1000 a \$3000, con una calidad muy pobre.
- **Bandejeros:** Se revisaron distintos sectores de Santiago, logrando observar bandejeros en Providencia, Plaza de Armas. En cada una de estas había entre 5 y 10 puestos que vendían anteojos de sol y los precios iban de \$1000 a \$2000, con una calidad muy pobre.
- **Locales Comerciales:** En busca de la misma masa de gran volumen de anteojos de sol, se visitó diversos locales comerciales ya más formalizados que los anteriores, pero con una calidad similar de productos. En cada una de estas se vendían anteojos de sol y los precios iban de \$1300 a \$8000, con una calidad muy pobre.

Estos son los principales lugares y formatos para la gran mayoría de lentes de sol, de este volumen de bajo costo, que son vendidos en Chile. Pero ya está claro que este no es el segmento que abordará Kariün. La empresa busca una ruta al mercado en donde pueda concretar su oferta y el consumidor objetivo acceder al producto.

El principal canal de distribución de anteojos es, sin dudas, el retail. La industria del retail es amplia y abarca desde supermercados hasta pequeñas tiendas de productos específicos. Es claro que gran parte de retail no es relevante al producto de Karün, por el cual el análisis de retail se centrará en dos sectores de este, lo que son ópticas y el retail que vende anteojos en asociación a moda.

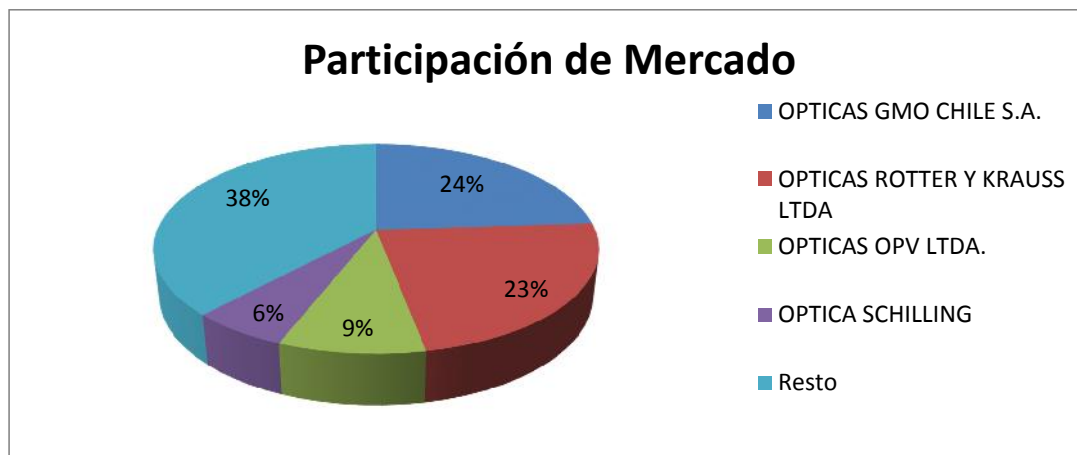
9.2.1.1 Ópticas

El análisis de esta ruta de acceso al mercado se efectuó a través de investigación y visitas a los puntos de venta y con una entrevista a Juan Pablo Valdívieso, ejecutivo de inversiones de 7a, dueño de Óptica Place Vandome. Esto último permitió obtener mucha información de este sector del mercado, que está constituido principalmente por:

- Ópticas GMO Chile S.A.
- Ópticas Rotter y Krauss Ltda.
- Ópticas OPV Ltda.
- Ópticas Schilling y Cia. Ltda.

En el Gráfico 5 están las estimaciones de participación de mercado entregadas por ejecutivo de OPV.

Gráfico 5: Participación de Mercado por Ópticas



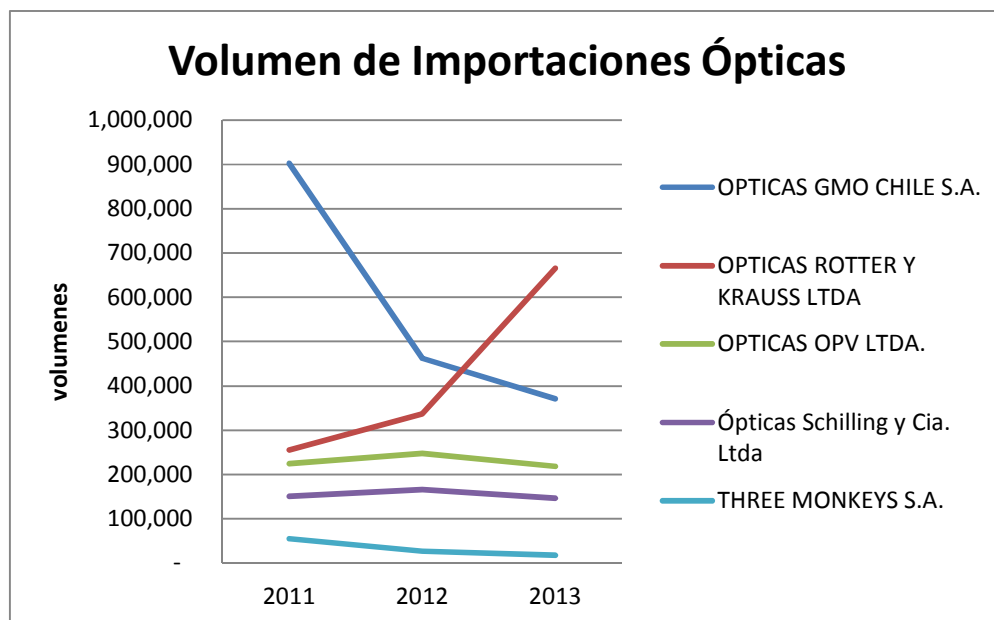
Fuente: Elaboración propia a partir de Datos entregados por OPV

Paralelamente se analizó la información de importación de lentes de sol de estas grandes ópticas nacionales¹⁰ y se incluyó un quinto operador, Three Monkeys, la cual está asociada más a

¹⁰ Ópticas Schilling realiza sus importaciones de manera anónima, es decir en las estadísticas sale X, lo cual se mezcla con la información de otros importadores que usan el mismo anonimato. Por lo tanto se hizo una estimación para el Gráfico 6 a partir de la información conseguida en la entrevista.

lentes de moda y al segmento que la empresa estaría apuntando. Así es como cifras de volúmenes de internación son como se ven en el Gráfico 6.

Gráfico 6: Volumen de Importaciones últimos 3 años Ópticas



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de www.portalcomexccs.cl

Se puede notar claramente un cambio de estrategia entre las dos ópticas más grandes (GMO y Rotter y Krauss). Mientras que RyK¹¹ ha ido en busca de aumentar su participación al ir en busca de un mayor volumen, GMO ha disminuido su cantidad de ventas a cambio de un aumento en el precio. Esto es además respaldado por los costos FOB anuales y el FOB unitario promedio que cada una de estas empresas tiene. En la siguiente tabla se puede ver.

Tabla 8: Costo FOB de Importaciones de Ópticas

	2012		2013	
	FOB Total (US\$)	FOB unitario medio (US\$)	FOB Total (US\$)	FOB unitario medio (US\$)
OPTICAS GMO CHILE S.A.	11.574.834	25,04	10.453.248	28,16
OPTICAS ROTTER Y KRAUSS LTDA	3.700.710	10,99	6.220.671	9,35
OPTICAS OPV LTDA.	2.955.162	11,93	2.975.840	13,62
THREE MONKEYS S.A.	408.591	15,01	414.459	23,24

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de www.portalcomexccs.cl

De la tabla anterior también es interesante notar la estrategia que ha tenido Three Monkeys, la óptica de menor tamaño antes mencionado. Por 3 años seguidos incurrió en el mismo gasto en la importación de productos, acompañado de una notoria disminución en

¹¹ Rotter y Krauss se abreviará RyK.

volumen de la cantidad importada, pero a cambio de un aumento en el desembolso promedio en unidad. Esto demuestra claramente que su estrategia es ir a los clientes dispuesto a desembolsar más, por un lente de mayor calidad.

Dentro de este estudio de mercado en este subcapítulo, es esencial conocer la cantidad de puntos de ventas de cada una de estas ópticas. En la tabla siguiente se puede apreciar. Nuevamente se puede notar la diferencia de estrategias entre cada óptica, en donde RyK muestra un mayor número de locales, lo que va de la mano con aumentar la participación de mercado, a través de la masificación.

Tabla 9: Locales de Ópticas en Chile

	Locales en Santiago	Locales resto de Chile	Total Locales
GMO	33	53	86
R y K	48	57	105
OPV	31	28	59
Schilling	20	16	36
Three Monkeys	3	-	3

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro siguiente se puede ver la presencia de puntos de venta de cada una de estas 5 ópticas en las comunas con mayor población socioeconómica ABC1, que es lo más relevante para Karün.

Tabla 10: Locales de Ópticas en el Sector Oriente de Santiago

Comuna	GMO	RyK	OPV	Schilling	Three Monkeys	Total
Lo Barnechea	1	3	1	-	1	6
Las Condes	6	7	5	1	2	21
Vitacura	-	2	2	1	-	5
Providencia	3	6	5	1	-	15
La Reina	-	2	1	-	-	3

Fuente: Elaboración propia

9.2.1.2 Tiendas de moda

El primer sector que la investigación de mercado cubrió fue el de las grandes tiendas por departamento (Falabella, Ripley y Paris). No se profundizó en ellos, ya que cada una tiene un convenio con las grandes ópticas del país. Es así como Falabella está asociado con RyK, Ripley con GMO y Paris con OPV. Las tiendas por departamento de segundo orden (Johnson, Hites y La Polar) tampoco tuvieron mayor análisis debido a que su consumidor objetivo es de un segmento con menor disposición de pago que el que Karün apuntaría.

La investigación de mercado en esta área se centró principalmente en Santiago Oriente, zona donde reside y consume el segmento más acomodado del país y que es el potencial

consumidor objetivo. En esta zona los malls de mayor relevancia del retail albergan tiendas de alto prestigio asociadas a vestuario y moda, ad hoc a la oferta que Karün busca comercializar. La investigación de mercado cubrió Costanera Center, Parque Arauco, Alto Las Condes y Portal La Dehesa en la seguridad que estos centros comerciales estarían presentes potenciales puntos de ventas a través del cual Karün podría colocar sus productos.

Del proceso anterior se realizó una revisión más profunda en dos entidades como potenciales socios comerciales de la empresa. Estos son Komax y Forus. Ambas entidades representan diversas marcas internacionales asociadas a ciertos estilos de vida, y poseen diversas tiendas en distintos puntos de Santiago. En el Anexo 3.2.3 se detalla las tiendas marcas asociadas a cada una de estas entidades. Pero es claro que Karün debe conocer las líneas comerciales de Patagonia, North Face, Rockford, Cat y otras más que son relevantes para una firma de anteojos de madera.

9.2.1.3 Internet

La investigación de mercado cubrió un tercer canal de venta, el cual es un canal virtual, Internet. Se identificaron varias líneas de anteojos que utilizan este medio, el cual se ha ido masificando los últimos 15 años, llegando al nivel de que en EE.UU. cerca de unos 4,7 millones de unidades fueron vendidas on-line, lo que llega a ser un poco más del 5%.

Un tema muy relevante que se descubrió sobre este canal, fue la doble función que cumple para el consumidor. No es solo un medio para adquirir el producto, sino que también es un medio informativo. Los consumidores se informan respecto a que es lo que desean comprar, especialmente en productos como lentes de sol. Ya que a pesar de los muchos avances tecnológicos¹², los compradores siguen prefiriendo probarse el producto físico antes de tomar una decisión.

Es así como muchas empresas que están recién comenzando usan la web para promocionar su producto y entregar la oportunidad de comprar. Al estudiar la competencia, todas las otras empresas de anteojos de madera utilizan este medio para llegar a sus clientes.

Respecto a las compras on-line, en el mundo existen dos grandes empresas que venden por este medio hacia el consumidor final, eBay.com y Amazon.com. A pesar de que existen otras que se enfocan en diversos segmentos y consumidores, este estudio se centró en estas debido a que son las más grandes e importantes en el mercado.

A pesar de que ambas son retail on-line, funcionan de manera muy distinta. Sin entrar en detalles sobre sus diferencias, eBay funciona más como una página de avisos clasificados, donde un vendedor pone un aviso de un producto que vende y por otro lado un comprador realiza una oferta por este. Si se acepta la oferta con algún método de pago (suele ser PayPal) se arreglan entre ellos. Amazon, por su parte, funciona más como una tienda, donde la gran mayoría de sus

¹² Revisar en www.karunshades.com el probador on-line.

productos tiene un precio fijo y los productos están bajo concesión con Amazon. Si una venta se realiza, es Amazon que cobra al comprador, saca su comisión y finalmente le paga al oferente.

A continuación una tabla con los principales puntos para realizar una comparación entre eBay.com y Amazon.com.

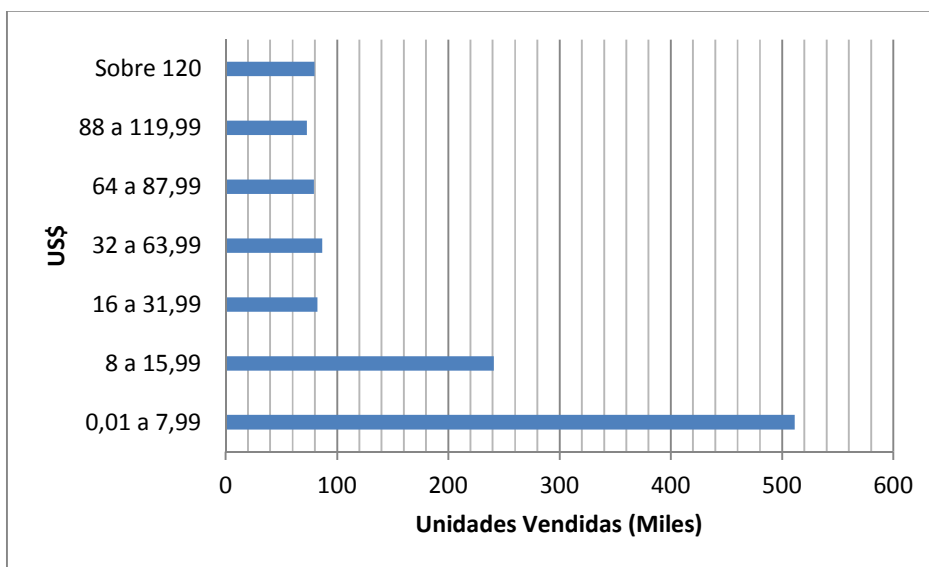
Tabla 11: Cuadro Comparativo entre eBay.com y Amazon.com

	eBay.com	Amazon.com
Tarifas	<ul style="list-style-type: none"> • Hay cargos por cada producto ofertado, sin importar si se vende o no. • El 98% de las ventas utilizan PayPal, empresa que también se lleva una comisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos solo por productos vendidos. • Dependiendo el contrato con la empresa, pueden haber cargos por Envíos y Bodegaje.
Formato	<ul style="list-style-type: none"> • Mucho mejor plataforma para realizar subastas, donde se encuentra el mejor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se dedica solo a vender con precio fijo.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mucho mayor interacción entre vendedor y comprador, lo cual puede consumir mucho tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Casi no existe interacción entre las partes ya que Amazon provee un servicio al cliente que responde la gran mayoría de las dudas.
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hay menos restricciones pero la plataforma realiza más cambios significativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen más restricciones pero hay menos cambios en la plataforma
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega información sobre las ventas. • Comentarios post ventas de ambas partes. • Existe un sistema de puntos que castiga malas evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega información sobre las ventas. • Comentarios post ventas de ambas partes.
Precios Promedios	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos productos son de segunda mano y vendidos en subasta. Hace que el precio promedio sea más bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay subastas, la mayoría de los productos son nuevos. • El comprador que entra a Amazon no busca ofertas, tiene mayor disposición de pago.
Métodos de Pago	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que el más usado es PayPal, existen otros métodos, desde cheques, efectivo y órdenes de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amazon se hace cargo de la cobranza, y periódicamente deposita a los vendedores.
Política de Devolución	<ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas muy definidas, en el tema de la plata un comprador desilusionado, puede trabar su dinero en eBay y en PayPal. • Consume más tiempo por parte del vendedor como del comprador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El fuerte servicio al cliente suele apoyar al comprador y las políticas son más restrictivas. • Por esta misma razón existe una mayor involucración por parte de Amazon.com en los casos.
Envío	<ul style="list-style-type: none"> • Cada vendedor se hace cargo de sus envíos y cobra aparte por este servicio lo que estime conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ofrece el servicio de distribución, a pesar de ser opcional es conveniente, a pesar del cargo extra. • Incluye servicio de bodega y envío al consumidor final.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de www.genuineseller.com/comparison-ebay-amazon

Centrando este canal comercial al mercado de anteojos de sol, la investigación realizada arrojó que fueron 4,7 millones de unidades de anteojos vendidas on-line en el 2013 en Estados Unidos solamente. Sin poder determinar cuánto de esto fue por alguno de los dos grandes portales anteriormente descrito, Terapeak.com indica que en los 90 días entre abril y junio del 2014, eBay comercializó 1,15 millones de anteojos de sol. La información de Terapeak.com no solo es útil para determinar la relevancia de este canal en particular, sino que además entrega información de los rangos de precio al que se vendieron.

Gráfico 7: Distribución de precios en eBay.com



Fuente: Datos Extraídos de Terapeak.com

Otra información que se extrajo de la investigación de ventas en internet, fue la estacionalidad que hay en torno a este producto. La época de mayor venta en EE.UU. es primavera (US\$ 38 millones entre Abril y Junio del 2014). Esto sigue alto en verano (US\$ 30 millones entre Julio y Septiembre del 2013), luego baja para los meses de otoño e invierno.

A través de Terapeak.com se extendió la investigación a lo que es anteojos de sol de madera. En eBay, en el trimestre de Abril/Junio 2014, se ofrecieron casi 12.000 unidades, de las cuales 2.363 ventas se concretaron, por un valor e US\$180.000. Como referencia el precio promedio unitario fue de US\$76 por anteojos.

9.2.2 Precio

La variable precio en el segmento masivo de bajo costo fue incluido en los resultados del análisis de distribución de tal segmento. Es así como se informó de los precios vigentes en las ferias persas, bandejeros y locales comerciales de amplio espectro, precios que variaban en un rango entre \$1.000 y \$8.000. Dado el posicionamiento que Karün busca, este segmento no es relevante, a pesar de de representar cerca del 75% del mercado. La investigación de mercado respecto al precio se centró en el segmento relevante.

Para efectos de este estudio se visitaron diversos locales en dos centros comerciales y otras tiendas en distintas partes de la ciudad. Así mismo en conversaciones con vendedores se pudo extraer mucha información. A esto se incluyó una exhaustiva investigación de los precios de diversas marcas en internet.

Un primer punto a destacar es la distinta disposición de pago en las distintas zonas de Santiago. Las mismas tiendas tienen los mismos precios por un modelo determinado a través de toda la ciudad, pero se venden aquellos de mayor valor en la zona oriente de Santiago. En esta zona se concentra un mayor poder de compra y esto se refleja en los modelos vendidos en los puntos de ventas existentes.

El precio de un producto está muy ligado a la marca que este tiene. Así como en otras industrias asociadas a la moda, la gente paga por la marca. El motivo de esto puede ser muy diverso, desde la calidad garantizada o hasta el status que alguna marca en particular puede entregar. En la industria de los anteojos de sol esto no cambia y es así como muchas marcas toman ventaja de esta situación y venden a un valor mucho más alto. Lo importante es que el valor percibido por el comprador sea considerado justo por el mismo. Siguiendo esta línea se concluyó que en el mercado de lentes de sol existen 4 segmentos de precio en el que las marcas se mueven. A continuación se puede apreciar una Imagen que encasilla las marcas en su respectivo segmento.

Imagen 3: Agrupación de Marcas por Segmentos de Precio



Fuente: OPV

El cuadro anterior en lo más arriba se ven solo marcas premium, que sus precios están siempre sobre los \$200.000. Luego en el segundo segmento se ven marcas que pueden tener modelos en el segmento superior, pero que su masa de producto varía entre los \$100.000 y \$199.000. Ya en el tercer segmento estos tienen sus valores entre los \$25.000 y \$99.000 y

finalmente el segmento inferior cuenta con marcas que no superan los \$24.000, teniendo la mayoría de sus productos cerca de los \$15.000, en este segmento hay muchas marcas para niños.

En el Anexo 3.3 se puede resumir un levantamiento de precios sobre unas 28 marcas, cubriendo casi 200 modelos distintos, en el cual se pueden ver marcas pertenecientes a cada uno de los segmentos mencionados anteriormente.

El trabajo investigativo entorno a precio se fundamental en línea con la propuesta estratégica de Karün y la oferta de producto que los sustenta. Los anteojos de esta empresa buscan una alta diferenciación y su rentabilidad será posible a medida que se pueda acceder a los rangos de precio más alto. La investigación se centro mucho en este aspecto, buscando verificar la existencia de estos precios, lo que indicaría que si hay consumidores dispuesto a pagar por esta exclusividad y diferenciación.

9.2.3 Producto

En su esencia, todo anteojos de sol tendrá una serie de elementos básicos y comunes a toda oferta. Estos son los cristales para el sol y las distintas partes que conforman el marco o el soporte en el cual se insertan estos cristales. La investigación de mercado en este ítem se enfoca en un análisis descriptivo del producto genérico, para así poder comprender el espectro sobre el cual se puede trabajar elementos de diferenciación.

Para poder describir el producto, se hizo una investigación al respecto de las diversas formas que pueden tener los marcos, los tipos marcos que existe y hasta la variedad de lentes.

Pero para poder comenzar a hablar del producto es necesario conocer el genérico, por el cual a continuación se muestran las piezas que tiene un anteojos de sol.

Imagen 4: Partes básicas de un Anteojos



- Patillas
- Marco
- Lentes
- Puente
- Soporte de Nariz¹³
- Bisagra
- Pieza termina
- Extremo de la Patilla

La primera variedad del producto de la cual se debe hablar es sobre los tipos de marcos. De esto hay solo tres, que pueden ser sin marco, marco entero o medio marco. Tal como se puede apreciar en la Imagen 5.

¹³ En la imagen sale como almohadilla.

Imagen 5: Muestra los tres tipos de Marcos



La segunda mayor diferenciación que llega existir es por la forma del marco. En diversos sitios web, se pudieron encontrar diferentes estilos. Pero finalmente se decidió terminar con la siguiente lista.

- Aviadores
- Clubmaster
- Wayfarer
- Retros
- Redondos
- Cuadrados
- Rectos
- Ovalados
- De Gato
- Mariposa
- Deportivos
- Extra Grande

Imagen 6: Muestra de los diferentes Modelos de Anteojos



Por último, antes de entrar a hablar de los lentes, las patillas pueden variar entre anchas y finas, las cuales claramente dependerán de la forma del marco. Además, el extremo de la patilla, el puente y las bisagras, también pueden tener variaciones.

Imagen 7: Muestra de Patillas diferentes



Respecto a los lentes, estos pueden tener muchas diferenciaciones, pero los atributos que entregan más valor son si estos son o no polarizados, luego si estos son fotocromados, degradados, de colores, etc. Un punto importante es que tenga protección UV, lo cual se discrimina fácilmente por el precio. Claramente los colores y si tiene imágenes, dependerá de quien los diseñe, en este punto hay un sin fin de variaciones.

9.2.4 Promoción

Siendo un emprendimiento reciente y con limitado presupuesto para promoción, investigar sobre cómo se promocionan estos productos en Chile es importante. Para estos efectos se estudió la actividad promocional en el mercado chileno. Aquí, una vez más, se centró la investigación en el segmento de precio alto. En todo lo que es ventas de ferias persas y

bandejeros no existe actividad promocional, que no sea la misma exposición en vitrina del producto.

Ahora bien, en el segmento relevante para Karün, una gran parte de la información se encuentra promocionada en las páginas web. Como ya se mencionó, este es un medio que en el que el consumidor puede conocer las particularidades de cada producto.

De las alternativas de comunicación publicitaria, lejos la más utilizada es la gráfica, especialmente a través de diarios y revistas. Este es un medio usado extensamente por ópticas y ciertas marcas, donde se intenta asociar el perfil de la revista con el prestigio de la marca en promoción.

Dado las características del producto y importancia que puede llegar a tener en el vestir de un usuario, es un producto que debe exhibirse correctamente. La vitrina y la facilidad que un cliente debe tener para probarse un par de lentes de sol es fundamental. Esto se puede observar en todo punto de venta de anteojos de sol, desde los pares de \$1000 hasta los sobre \$400.000. Es así que la forma en que se exhibe debe ser tal para incentivar la compra.

Otro método de exhibir el producto, especialmente si es un artículo de moda es recurrir a referentes. En cursos de comportamiento del consumidor se estudió como el público general recurre a figuras influyentes para ellos al momento de tomar decisiones sobre que comprar. Es así como muchas marcas de moda y dentro de ellas de lentes de sol, realiza contratos con actores o otros referentes para que ellos exhiban los artículos, a través de contratos de exclusividad y entregando los anteojos, en este caso, al referente. Así los seguidores crean la necesidad de comprar el producto.

Participar de eventos importantes para la industria también es una forma de hacerse conocido, especialmente entre los diversos actores de la industria, los cuales van desde proveedores a distribuidores. Para el caso de Karün es muy importante este punto, al ser una empresa nueva dentro de una industria consolidada. Es así que participar en diversas ferias locales como internacionales es muy importante.

Por último la mejor forma de promoción siempre es el boca a boca. Lograr hacer que el público hable de los anteojos es vital. Para esto es necesario tener un producto de calidad y clientes satisfechos, así este puede recomendar a otros el producto. Todo esto generará un aumento en la demanda por el producto que se que se venda.

9.3 Consumidor

9.3.1 Análisis de comportamiento del Consumidor

La tercera área que abarcó el estudio de mercado fue el consumidor. Para entender el comportamiento de este se efectuó una encuesta, que buscaba entender 3 variable significativas.

Estas son hábitos de compra, percepción y conocimiento de marca y tercero, la preferencia respecto a distintos atributos.

9.3.1.1 Hábitos de compra

Ciertas prendas de vestir pueden tener ciertos hábitos de compra. Al hablar de un producto, como los anteojos de sol, tan asociado a la personalidad que devela del consumidor, la compra de anteojos de sol es como una compra con ciertos hábitos. El proceso de decisión es más bien complejo, tomando en cuenta la duración estimada del producto como el desembolso de dinero que significa, a lo que se suman factores internos como externos que influyen en la mente del consumidor.

Los siguientes datos son las conclusiones extraídas a partir de las encuestas realizadas, los resultados se encuentran en el Anexo 3.4.

Así para comenzar a entender este consumidor, es importante saber cuántos pares de lentes posee la gente. Los resultados muestran que un 36% tiene un solo par, luego un 23% y un 20% tiene dos y tres respectivamente. Esto muestra como casi un 50% de los encuestados dicen tener más de un par de anteojos de sol y esto concuerda con lo sustraído en el análisis del mercado chileno.

El siguiente tema que intriga es porque la gente compra anteojos de sol. Para esto se busca saber la razón de porque se compraron y los propósitos de estos. A pesar de que hubo una variedad amplia de respuestas, un 36%, realizó la compra porque no tenía anteojos de sol, por lo tanto le hacía falta un par. Hubieron muchas respuestas que indicaban que se les había roto o perdido, o simplemente deseaban tener un par extra en caso de emergencia. Luego se pudo extraer que algunas personas tienen un segundo par para algún propósito específico, como manejar o andar en bicicleta, etc. Finalmente una gran cantidad de respuestas mostraban que los anteojos de sol son necesario, para funciones particulares de estética, moda u ocasión.

Entendiendo de manera general porque la gente compra anteojos, se intento descubrir la rotación del producto. En el estudio de mercado realizado se indica una alta rotación¹⁴ y la encuesta se corroboró esto, teniendo que el 58% de los encuestados había adquirido un par de lentes de sol hace menos de un año. No es información concluyente para indicar que el consumidor cambia sus lentes o adquiere lentes nuevos una vez al año, pero es un indicio de que es un producto con cierta frecuencia de compra.

Finalmente se investigó sobre la decisión de compra misma, considerando que es un producto que significa un desembolso monetario superior a \$20.000 y la connotación social que puede producir este accesorio. Se indagó para tratar de entender el proceso de compra. Es así que un 64% compró sus gafas en el primer local al que entró, un 18% y un 13% visitaron 2 y 3 tiendas respectivamente. Esto indicó que es una decisión más bien instintiva, pero, con información presentada más adelante que nos dice que es una sola empresa que maneja todas las marcas, se puede concluir que el público sabe que entre un local y otro no varían mucho los

¹⁴ Alta rotación en relación a la población y a la cantidad de lentes que la gente tiene.

productos, por lo tanto el número de tiendas visitadas no sería tan relevante. Entonces la siguiente pregunta fue sobre el tiempo necesario en tomar la decisión. A pesar de que hubo gente que no pudo responder porque fue un regalo, un 82% tomó menos de 30 minutos en decidir y un 49% menos de 10 minutos. Es así que la principal conclusión que le sirve a Karün es que la primera impresión causada por el producto es muy importante, este tiene que tener una exposición que resalte sobre el resto.

9.3.1.2 Conocimiento y Percepción de Marca

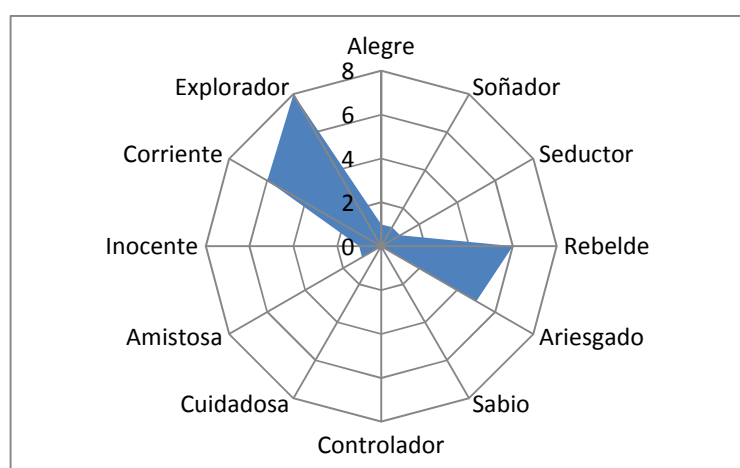
Es importante entender a los consumidores y los mismos conocimientos que estos tienen respecto al mercado y a las marcas. Para esto primero se investigó el conocimiento de marca, comenzando con el Top of Mind que por mucho lo tiene Ray-Ban, con ninguna marca que le compita. También se preguntó por otras marcas que se conocen y las respuestas fueron bastante distribuida. Para finalizar el estudio respecto al conocimiento de marca se finalizó por hacer la misma pregunta pero esta vez mostrando las opciones. (claramente al ver el nombre la gente era capaz de asociar las marcas conocidas con anteojos de sol)

Otro tema el cual se investigó era la percepción que los consumidores tienen respecto a ciertas marcas. Para esto se eligieron 5 marcas diferentes (Oakley, Ray-Ban, Jack, Persol y Armani), unas más conocidas que otras para saber la opinión y a que se asocia cada marca. Lamentablemente el conocimiento de Persol era muy bajo para llegar a una conclusión relevante y las respuesta de Jack eran muy variadas, por lo que tampoco se logró una conclusión.

A continuación se pueden ver los gráficos según la personalidad a la cual se asocia cada marca. Estas posible personalidades fueron extraídas de los posibles arquetipo de marca que pueden existir.

Oakley:

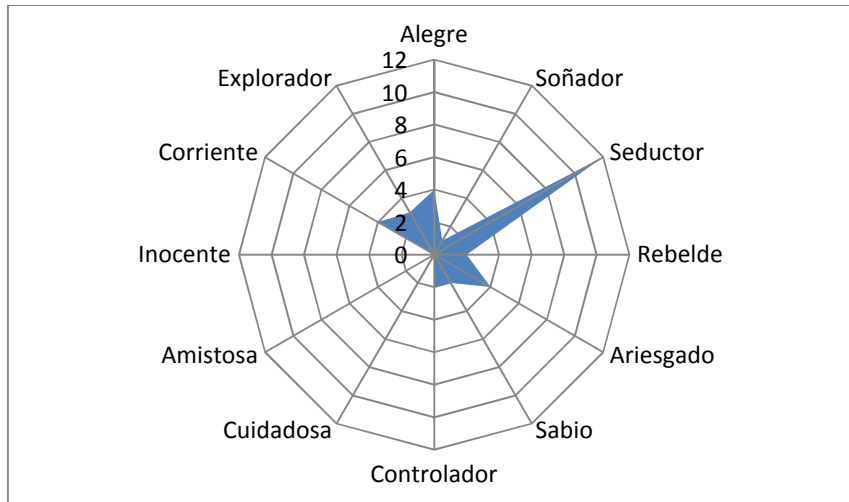
Gráfico 8: Percepción de arquetipo de Oakley



Fuente: Elaboración propia

Ray-Ban:

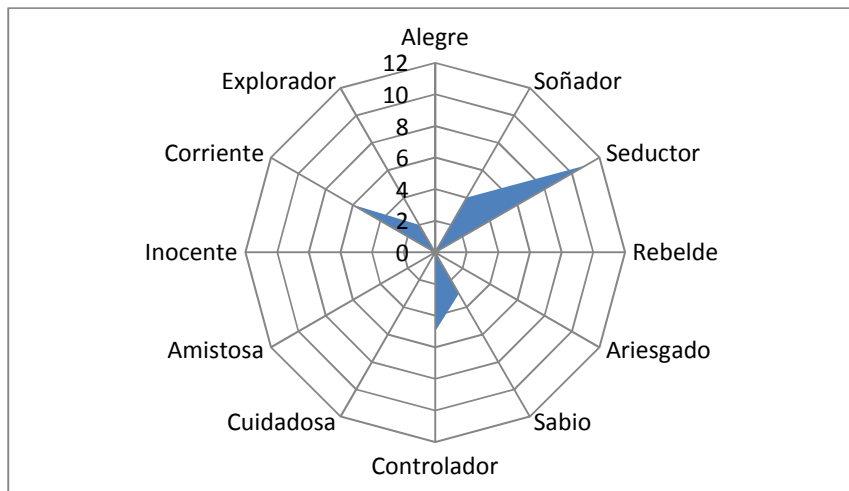
Gráfico 9 : Percepción de arquetipo de Ray-Ban



Fuente: Elaboración propia

Armani:

Gráfico 10: Percepción de arquetipo de Armani



Fuente: Elaboración propia

Lo interesante a notar de estas respuesta, es como la alternativa seductor en dos de las tres marcas fue ampliamente considerada. Esto demuestra la importancia que el público le entrega a este accesorio de vestir. Sin entrar en la psicología del consumidor, esto indica que esta prenda se vincula al ideal que una persona tiene de sí mismo, esto puede revelar el principal propósito para comprar este articulo de vestir, que es seducir. El caso de Oakley puede tomarse de manera distinta, ya que es una marca muy asociada a los deportes extremos. Lo que también indica un

importante punto para tener en cuenta, considerando lo que los deportes extremos representan, esa rebeldía. Con esta información y considerando los valores que Karün entrega, nos podemos acercar al segmento objetivo que se debe tener, intentando descubrir cómo piensa este segmento, como actúa y que busca en un par de anteojos de sol.

9.3.1.3 Preferencia de Atributos

Se consideró que una parte de la encuesta sea para conocer las preferencias de los consumidores y entender el peso que cada atributo tiene en el procesos de decisión. A través de un matriz se llego al siguiente resultado.

Tabla 12: Puntaje Promedio de Preferencias de Atributos

Atributo	Puntaje promedio (de 1 a 5)
Comodidad	4,46
Estética	4,38
Calidad	4,32
Estilo	4,21
Resistencia	4,08
Precio	4,00
Material producido	3,64
Elegancia	3,52
Exclusividad	2,88
Marca	2,60
Status	2,20
Lujo	1,98

Fuente: Elaboración propia

Así se puede ver que para el consumidor finalmente lo que más importa es la comodidad de los anteojos y la estética que tiene. Esta estética resalta el hecho del propósito que tiene el antejo para la persona, que es entrega una versión idealizada de sí mismo.

Otro atributo importante que no se puede dejar de lado es el factor precio. Los encuestado demostraron que sigue siendo un factor importante, a pesar de que este el puesto 6, es un atributo con mayor peso que otros, ya que es más objetivo.

9.3.2 Tipos de consumidores relevantes

Siguiendo con el aspecto del consumidor , se analizaron los tipos de consumidores relevantes para esta empresa de anteojos. En este sentido se indagó sobre el consumidor de productos de lujo, los innovadores y el consumidor extranjero que visita Chile. Estas tres categorías serán importante para la estrategia de Karün y su potencial consumidor objetivo.

9.3.2.1 Consumidor Productos de Lujo

Un tipo de consumidor el cual se estudió con un poco más en detalle fue el de productos de lujo. El principal método para este estudio fue visitando tiendas en la cual se compran productos de lujo. Específicamente se visitó el distrito del lujo de Parque Arauco. Este es un sector de este mall donde solo hay tiendas de Lujo, tales como Burberry, Emporio Armani, Dolce&Gabbana, Louis Vuiton, Omega y otras más. Se indagó con los vendedores sobre quiénes son los compradores en estos locales y cuáles son sus hábitos.

Casi exclusivamente del segmento socioeconómico más alto, los compradores caen en algunas agrupaciones. Dentro de las características que se repitieron en diversas tiendas, fue la descripción de los hombres que compran en esos locales, que fueron descritos como ejecutivos jóvenes, entre 28 y 35 años. Es interesante notar que desde temprana edad existe un grupo de hombres que compran marcas de lujo, a pesar de que aun no tener mucha experiencia laboral ni sustento financiero. Para esto se dedujeron dos escenarios posibles; o son de una familia muy acomodada que pueden seguir subsistiendo de los padres o simplemente confían en la calidad y durabilidad de estos productos.

Respecto de las mujeres, tratando de no caer en estereotipos, fueron descritas como dueñas de casa del segmento más acomodado del país o ejecutivas exitosas. Por último, dentro de los clientes de estas tiendas, también está la gente famosa, como deportistas exitosos o personas que aparecen de entorno farandulero.

Respecto al gasto incurrido, durante una sola visita, el ticket de un cliente superaba los \$500.000, llegando a ser de hasta \$2.000.000. Estas visitas en mucho de los caso incluía una tenuta entera o casi completa, que en muchos casos podía incluir anteojos de sol. Es así como se informó que en promedio cada tienda vendía alrededor de 3 anteojos semanales, todos los cuales superaban los \$150.000, llegando a existir algunos lentes cuyo valor superaba los \$600.000.

9.3.2.2 Consumidor Innovador

Este segundo grupo también es importante para este emprendimiento, en especial en las primeras etapas de introducción del producto. Este es un consumidor especial que busca quebrar esquemas y generar tendencias. La investigación realizada en los malls más exclusivos de Santiago se constató que hay consumidores que buscan , piden y preguntan por lo nuevo, lo distinto, lo innovador. Estos quieren imponer modas y ser seguidos.

La corroboración de existencia de este grupo es muy importante. Es un grupo que Karün debe identificar muy temprano en sus estrategia, ya que puede ser un elemento primordial en su éxito. Este debe ser incorporado en el plan de negocio ya que los lentes de madera, son nuevos en el mercado y en el caso de los lentes de Karün, al ser hecho artesanalmente, cada producto es único, a lo que se suma que cada árbol y pedazo de madera de donde vienen estos anteojos es diferente, generando una mayor unicidad del producto. Un objetivo de llegar a ser considerados por esto clientes es para que después un grupo más grande, que serían siendo los seguidores, imiten a estos y hagan crecer el mercado de lentes de madera, lo que beneficiaría directamente a esta empresa.

9.3.2.3 Consumidor Extranjero

Considerando las características del producto y los valores que representa este se buscó más allá de las fronteras a quienes comparten esta visión del mundo. A pesar de que esta memoria se centra en el mercado local, existe un mercado en el exterior que también comparte los valores de Karün.

Es así que se estudio sobre ciertos hábitos de consumo de este particular segmento. Para comenzar veamos donde está el atractivo del mercado turístico. En el 2012, ingresaron al país 3,5 millones de visitantes extranjeros quienes gastaron USD\$ 2.559,5 MM. Estos se repartieron en las distintas zonas del país de la siguiente forma:

Gráfico 11: Distribución de Visitantes Extranjero



Fuente: Datos Estadísticos del INE

Considerando estos anteojos y su relación con la naturaleza, se ahondó un poco más en los turistas que visitan Áreas Silvestres Protegidas (Snaspe) y cual fueron las más visitadas.



Fuente: CONAF

Esto indica claramente que en las regiones de Los Lagos y Magallanes se debe intentar llegar a estos extranjeros. Los turistas que más visitaron estas zonas y estos parque nacionales fueron Europeos con un 43,1% y un 12,9% turistas de EE.UU. Los gastos promedios y permanencia en el país fueron de USD\$1200 con 20 días de pernoctación y de 1120 dólares con 14 días de pernoctación respectivamente.

Todo esto nos indica que existe ciertos extranjero que realizan grandes desembolsos al visitar este país. Estos son los que van a pescar al sur o realizan excursiones en diferentes puntos de nuestro país. A estos visitantes hay que apuntar a llegar con el producto.

9.4 Competencia

Otra área fundamental en la preparación de un plan de negocio es el conocimiento de la competencia. Para estos efectos se realizó una extensa investigación sobre el escenario competitivo al cual se enfrentará Karün. Teniendo muy claro que en el segmento de venta masiva de bajo costo no se competirá, se centró este estudio en la competencia relevante. Comenzando en lo general para luego entrar a revisar la competencia de productos de madera, la cual es la competencia más directa.

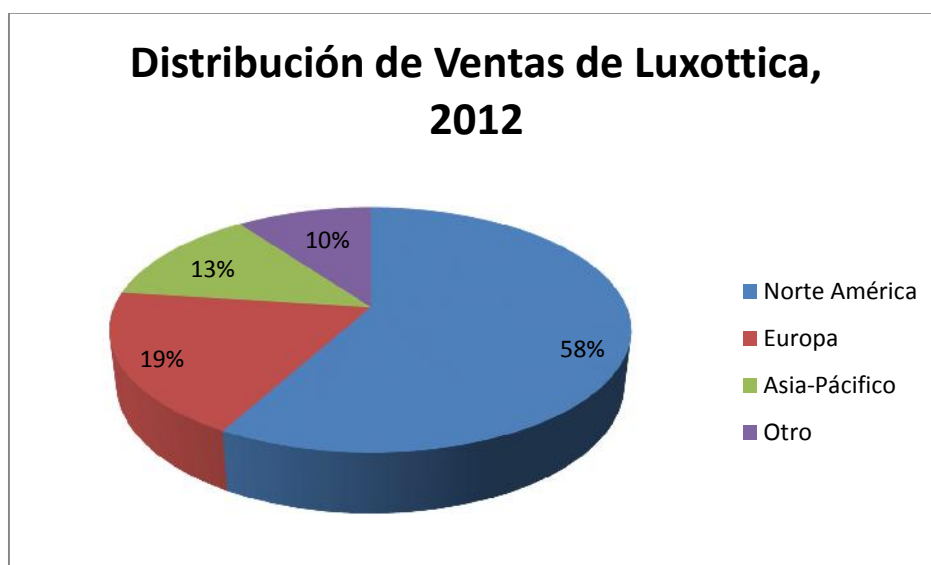
9.4.1 Descripción general Grandes Empresas de anteojos

En el mercado de anteojos de sol hay dos grandes empresa que controlan la industria, ambas son italianas. A pesar de que cada una tiene un gran portafolio de marcas, lo que hace parecer un mercado más competitivo de lo que realmente es, entre ambas controlan aproximadamente el 80% del mercado.

9.4.1.1 Luxottica

Este gigante de la industria comenzó en 1961 produciendo partes para marcos de anteojos. Recién en 1971 en la Feria de Milán (MIDO) lanzan la primera colección y desde ese momento no han dejado de crecer. Comprando grandes marcas como Ray-Ban, asociándose con grandes empresas de moda como Armani y muchas otras adquisiciones a lo largo de los años. Este crecimiento en 2011 llevo a la firma a comprar varias ópticas, entre ellas GMO que opera en Chile. Con más de 70 mil empleado, el desempeño de la empresa le entrego ventas sobre US\$ 7,3 mil millones en el 2013. Está presente en 130 países y sus ventas a nivel regional se concentran en Norte América.

Gráfico 12: Distribución de Ventas de Luxottica en Regiones del Mundo



Fuente: Bloomberg

El portafolio de marcas de Luxottica es uno de los más grandes de la industria y evoluciona continuamente. Dueño de las principales marcas mundiales, lidera el mercado tanto a nivel regional y en determinados segmentos y nichos de mercado. La cartera está bien equilibrada entre marcas propias y con licencia, que combina la estabilidad de la primera con el prestigio de esta última.

Marcas propias

Alain Mikli, Arnette, ESS – Eye Safety System, Killer Loop, Luxxotica, Mosley Tribes, Oakley, Oliver peoples, Persol, Ray-Ban, Revo, Sferoflex, Vogue

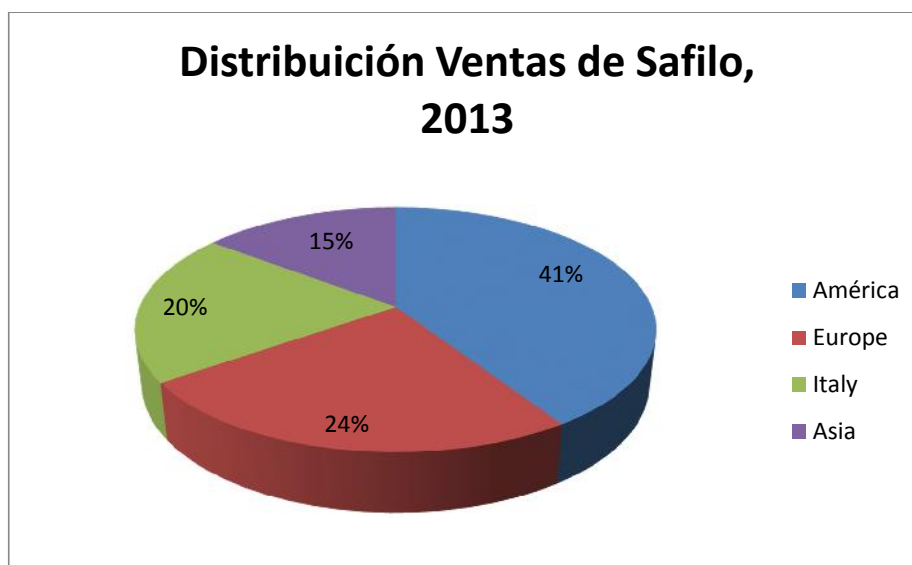
Marcas con licencia

Brooks Brothers, Bulgari, Burberry, Chanel, Chaps, Coach, Dolce & Gabbana, DKNY, Donna Karan, Miu Miu, Polo, Paul Smith, Prada, Ralph Lauren, Reed Krakoff, Stella McCartney, Tiffany & Co, Tony Burch, Versace, Emporio Armani, Giorgio Armani

9.4.1.2 Safilo

En 1930 se fundó esta empresa y ha pasado por varias transformaciones para llegar a ser lo que hoy en día es, incluyendo un periodo durante la segunda guerra mundial, donde se vio forzada a producir un solo tipo de anteojo. Aun así ha logrado superar varias dificultades, llegando en 1987 a ser la primera empresa del rubro en abrir en la bolsa de Milán. Hoy cuenta con más de 8 mil empleados y el 2013 tuvo ventas de US\$ 1,12 mil millones, siendo su fuerte Europa, en especial Italia.

Gráfico 13: Distribución de Ventas de Safilo en Regiones del Mundo



Fuente: Bloomberg

Portafolio de marcas de Safilo consta de Marcas propias y marcas licenciadas. Un equipo creativo de más de 150 diseñadores permite al Grupo a poner más de 3000 modelos nuevos de un año en el mercado.

Las marcas Safilo son de importancia estratégica para alcanzar los objetivos de desarrollo del Grupo en el sector de medio/alto del mercado de la "moda". Así el Grupo sigue una política que apunta a tener un portafolio de marcas que se diversifica en cuanto a posición geográfica, edad, sexo, nivel de ingresos y de destino, y las necesidades del cliente final.

Marcas propias

Safilo, Carrera, Polaroid, Smith Optics, Oxydo

Marcas con Licencia

Dior, Marc Jacobs, Marc by Marc Jacobs, Alexander McQueen, Gucci, Bottega Veneta, Banana Republic, Fossil, Jlo by Jennifer Lopez, Kate Spade, Liz Clairborne, Saks Fifth Avenue, Saint Laurent, Tommy Hilfiger, Boss, Boss Orange, Hugo, Juicy Couture, Max Mara, Max & Co, Jimmy Choo, Pierre Cardin

9.4.2 Benchmark de marcas de lentes de madera en el mundo

El mercado de lentes madera, a pesar de parecer un producto nuevo en Chile, alrededor del mundo existen ya muchas marcas establecidas que comercializan este producto. Para poder comprender de mejor manera este mercado, se ha decidido establecer diferentes categorías para cada una de estas marcas, ya que hay ciertas características que cada marca comparte con otras. Es así que los atributos que más se repiten son, skates reciclado, lentes de bambú, lentes enchapados en madera, lentes de diseñadores y lentes de madera "prensada".

Los de skates reciclado, suelen tener muchos colores y están enfocados no solo en el público interesado en la ecología y el reciclaje, sino en el público interesado en los deportes de tablas. Existe muchas marcas alrededor del mundo, especialmente en EE.UU.

Los lentes de bambú son los más comunes. El bambú tiene ciertas caracterizas muy buenas para hacer anteojos y otros accesorios. Debido a su resistencia y su flexibilidad, es un muy buen material. Esto lentes suelen ser de un precio más bajo, ya que la gran mayoría son realizados en fábricas en China a una muy alta escala.

El grupo de los lentes enchapados en madera, son los que tiene mayor detalle y mayor fineza. Esta técnica permite realizar un trabajo de mayor detalle, ya que el lente tendrá un esqueleto interno que entregara la firmeza necesaria sobre el cual trabajar.

Los lentes de diseñadores, son un producto los cuales no tiene mucha variedad y un precio muy alto. Las marcas de este grupo se caracterizan por ser empresas pequeñas. Un diseñador con

prestigio que produce diferentes productos únicos y los venden, entre ellos lentes de madera. En Italia es donde más hay de estos diseñadores.

Por último, los de madera prensada. Se utilizó este nombre ya que todos estas marcas, incluido Karün, deben prensar las piezas para entregar la forma y firmeza a sus productos. Este método de fabricación es el más apegado a un proceso artesanal y de madera pura. Las marcas que más se asocian con la naturaleza utilizan esta forma de producir y están en este grupo.

A pesar de que en el Anexo 3.5, se puede apreciar una larga lista de empresas que producen lentes de madera alrededor del mundo, las marcas que están mejor posicionadas en el mundo son:

Shwood: Empresa localizada en Estados Unidos, es por lejos la de mayor tamaño con la más amplia cobertura. Se estima que tiene la capacidad de producir hasta 5.000 anteojos al mes.

Capital: Esta es otra empresa localizada en Estados Unidos, donde solo utilizan maderas nativas. Muy reconocida en California, el estado donde realiza sus operaciones.

Drift Eyewear: Esta vendría siendo la tercera empresa localizada en Estados Unidos. Su principal características es que son las líderes dentro de las marcas que reutilizan skates desechados para extraer la madera.

Rolf Spectacles: Esta empresa austriaca es reconocida por sus diseños que han ganado diversos premios internacionales. Es la empresa líder dentro de las empresas que usan el bambú como su materia prima.

9.4.3 Estudio profundo lentes de madera en Chile.

A pesar de que los anteojos de madera parecen ser un producto novedoso en Chile, Karün no es la única marca que los comercializa. Existen 5 otras empresas en el mismo nicho, cada una con una propuesta de valor diferente.

9.4.3.1 Bonoboss

De todas las marcas de lentes de madera chilenas, Bonoboss debe ser la mayor amenaza para Karün, ya que es la que mejor se ha establecido en el territorio nacional.

Tan fuerte ha sido el ingreso de esta marca en el nicho de anteojos de sol que es la que tiene mayor cobertura geográfica, estando presente en tiendas de 9 ciudades distintas de Chile. Solo en Santiago están en 10 tiendas, dando un total de 23 puntos de venta a lo largo del país. A esto se le suma despacho gratis a cualquier parte del mundo si se realiza la compra por internet.

No solo venden anteojos de sol, sino además tienen dos modelos de anteojos ópticos. Estos tienen un valor de \$30.000, mientras que los lentes de sol van desde los \$69.900 a \$79.900, de los cuales se pueden encontrar hasta 23 variedades distintas de unos 14 modelos. Además de vender anteojos de madera, Bonoboss vende relojes de madera y carcasas de celulares. Todos estos productos, incluido los lentes de sol son producidos en China.

9.4.3.2 Bark

Este es un emprendimiento de dos diseñadores industriales egresados de la Universidad de Chile. Su principal foco es la madera y el cuero. Es así como además de producir sus propios anteojos de sol de maderas, venden productos de cuero, que van desde cinturones a monederos, algunos de sus productos tienen cuero y madera.

Utilizan madera reciclada de construcciones y corcho. De estos materiales venden 3 modelos diferentes de anteojos, los cuales tienen un costo de \$59.900 y \$64.900 dependiendo del material, siendo los de corcho los de mayor valor. Para conseguir de estos lentes es necesario acceder a su página web. Además se encuentran en barrio Lastarrias y en la óptica "Geoptic", ubicada en Mac-iver, Santiago Centro.

9.4.3.3 Spoonman

Dentro de todas las empresas chilenas de anteojos de sol, Spoonman vendría siendo la más nueva. Es una empresa muy ligada a los deportes de tablas, especialmente el surf y skate. Tanto así que se comercializan solo en tiendas ligadas a estos dos deportes.

Los modelos de lentes de esta marca son los más coloridos de los lentes de madera chileno, muy parecido a los mini skates que también vende esta marca, es parte del estilo de vida que buscan inspirar. Para esto poseen 3 modelos de lentes de sol.

Para poder comprar anteojos Spoonman es necesario dirigirse a alguna de las 6 tiendas en que se encuentran, como ya fue dicho, tiendas relacionadas a los deportes de tabla. Estas Tiendas muy conocidas por aquellos ligados a estos pasatiempos son; Los Morros Surf Shop, Hommies Skateshop, Quiver surfería, Big Waves boardshop, Nothing Store y South Force.

9.4.3.4 SkinWood

Esta empresa es la más nueva y la más similar a Karün. También elabora los anteojos de manera artesanal, utilizando la técnica de prensar capas de madera. Una de las diferencias son las bisagras, las de esta marca utilizan otra técnica y son de madera. Interesantemente, Skinwood cuenta con modelos con grabados en sus patillas al igual que Karün.

Los precios de esta marca son de \$49.990, \$69.990 y \$87.500, es así que cuentan con tres modelos diferentes. Aun no tiene una página web, donde se pueda sacar más información, pero a través de su perfil de Facebook, también se extrajo que aun no se encuentran en otros puntos de venta, que no sea su fábrica en la octava región o por pedidos a un correo electrónico que sale en su página de Facebook.

9.4.3.5 Panda

Esta es una marca internacional que vende lentes de madera en Chile. Aun no teniendo una posición fuerte en el mercado chileno, Panda es la que mejor se ha posicionado. Otra marca grande de afuera que vendió por un periodo fue Shwood, la cual vendría siendo la empresa que produce de manera artesanal lentes de madera más grande del mundo.

Panda imitó la iniciativa de los zapatos TOMs, empresa que por cada par de zapatos vendido asegura regalar un par a algún niño pobre que no tiene zapatos. Así por cada lente vendido ellos aseguran trato oftalmológico a algún niño con problemas a la vista en la India. El precio internacional de estos lentes es de US\$ 120, pero en RyK se pueden encontrar a \$140.000, cuentan con un total de 8 modelos en 6 colores diferentes.

Tabla 13: Resumen Principales Marcas de Lentes de Madera en Chile

Marca	Resumen de atributos	Precio	Modelos	Variedades
Panda	<ul style="list-style-type: none"> • Marca Internacional • Iniciativas Sociales • Venden en RyK 	\$140.000	8	6 colores
SkinWood	<ul style="list-style-type: none"> • Aún sin puntos de venta • Hechos a mano 	\$49.990 - \$87.500	3	Sin información, pero existen variedades en colores de cristales y en grabado de las patillas
Bonoboss	<ul style="list-style-type: none"> • 10 tiendas en Santiago y 23 en Chile • Venden más que solo anteojos • Despacho gratis 	\$30.000 - \$69.900 - \$79.900	14	23 variedades, por colores y cristales
Bark	<ul style="list-style-type: none"> • Hechos a mano • Utilizan corcho como un innovación • Más productos realizados artesanalmente 	\$59.900 - \$64.900	3	2 variedades, de corcho o madera restaurada
Spoonman	<ul style="list-style-type: none"> • Muy asociado al mundo del Skate y Surf • Se encuentran en 6 tiendas de este nicho 	Sin información	3	Gran diversidad de colores muy llamativos

Fuente: Elaboración propia

9.5 Mercado Internacional

El trabajo investigativo incluyo, en último término, un bosquejo del mercado internacional. Aun cuando en primera instancia se quiere consolidar el emprendimiento en el mercado local, siempre existe el anhelo y el potencial de extender el negocio al mercado internacional. El alcance investigativo se limitó solo a entender el tamaño y dimensión del mercado mundial para comprender los volúmenes que el mercado absorbe.

El mercado global de óptica, incluyendo lentes de contacto y lentes para la vista, es de 2,6 mil millones de unidades con un valor de facturación de unos US\$ 81 mil millones. Expertos del sector estiman un crecimiento de 3,7% anual al 2018. Esto quiere decir que es un industria bastante grande que si se logra posicionar la marca, las utilidades a las que se pueden aspirar son muy grandes.

Los principales actores son EE.UU. como el mayor consumidor del producto, Italia siendo el país que instala tendencias y China, como un gran consumidor y productor. Es así como se

puede apreciar los mayores importadores y exportadores para el 2008 de lentes de sol, a pesar de ser datos de hace 6 años, muestran una tendencia.

Tabla 14: Países Líderes en Importaciones de Lentes de Sol

	Monto de las importaciones
1 - USA	1061 M USD
2 - Italia	319 M USD
3 - Francia	291 M USD
4 - Alemania	205 M USD
5 - Hong Kong	188 M USD

Fuente: Estudios realizados previamente por Kariün

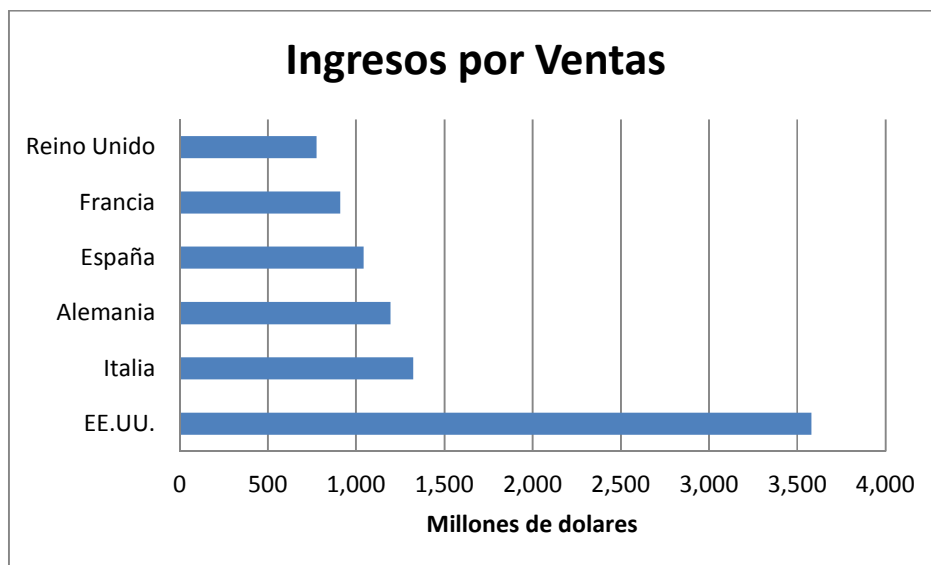
Tabla 15: Países Líderes en Exportaciones de Lentes de Sol

	Monto de las exportaciones
1 - Italia	1593 M USD
2 - China	1357 M USD
3 - USA	156 M USD

Fuente: Estudios realizados previamente por Kariün

Estados Unidos es el mercado con mayor valor de facturación y supera con creces a los países europeos que lo siguen. El gráfico 14 muestra los niveles de facturación del año 2013, del cual además se puede notar la relevancia de Europa como región.

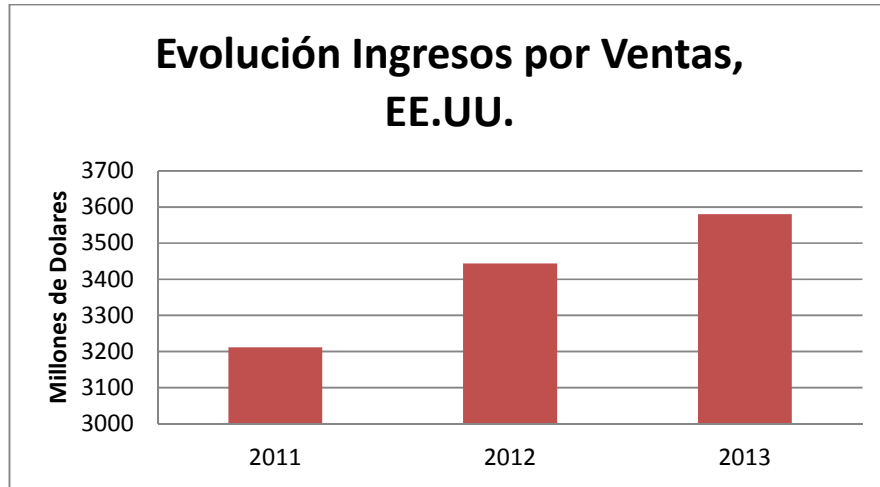
Gráfico 14: Ingresos por ventas de Principales mercados Europeos y Estados Unidos



Fuente: www.statista.com

En EE.UU. se vendieron 95,9 millones de unidades el 2011. Esto es un comienzo a el crecimiento del valor de mercado que para el 2013 llego a ser de casi un US\$ 3,6 mil millones.

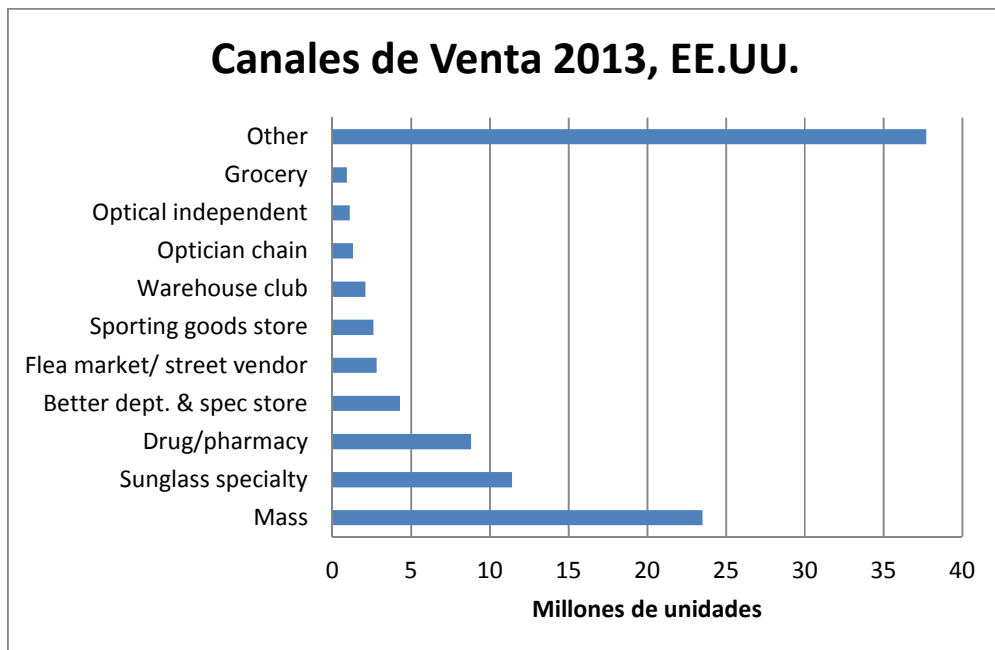
Gráfico 15: Evolución del Mercado de Lentes de sol en Estados Unidos



Fuente: www.statista.com

Lo interesante de las ventas realizadas en el 2013 en Estados Unidos, es que 4,7 millones de unidades se realizaron online, lo que demuestra que este es un canal que ha ganado mucho terreno y tendría mucho potencial, especialmente al pensar exportar hacia allá. Para finalizar el estudio de este mercado veremos los canales de ventas utilizados en Estados Unidos. Estos tendrían gran utilidad para pensar la estrategia de Karün, especialmente, si se está enfocando el plan en realizar un robusto plan de marketing que logre posicionar la marca. Si a esto agregamos que el mercado chileno suele tener un comportamiento similar al del país del norte, será de gran ayuda.

Gráfico 16: Canales de Ventas en Estados Unidos



Fuente: www.statista.com

10 Análisis Estratégico

Con la investigación de mercado efectuado, se está en posición para abordar el aspecto estratégico que sustenta el plan de negocio. Esta estrategia necesita ser respaldada por un análisis estratégico, con el fin de fundamentar las decisiones. Para esto el análisis se divide en 3 partes. La primera es una descripción del entorno en el cual se desenvolverá la empresa, este caso, el mercado chileno. La segunda es un análisis de la industria en que esta Karün, está va desde la industria de anteojos de sol, moda sustentable y específicamente anteojos de sol de madera, nicho que ha comenzado a tomar forma. Finalmente se realiza una introspección de la empresa para encontrar los factores que distinguen a esta.

10.1 Descripción del entorno

Esta descripción del entorno se basa en 4 variable consideradas en el modelo de análisis PEST, es decir , Política, Economía, Social y Tecnología. Se realizó una descripción general del ambiente en cada uno de estos ámbitos, sin profundizar mucho, ya que la empresa es solo un emprendimiento el cual no puede influir en estos ámbitos, sino más bien adaptarse. Así, es como el análisis es sobre lo que ocurre en el primer semestre del 2014.

Política:

Con un cambio de gobierno en marzo de 2014 que vino acompañado no solo de una nueva presidente, sino que cambio de coalición política, el ambiente es más bien tenso, lo cual no quiere decir que esto no se vaya a disuadir. Esta tensión política viene más bien por las reformas propuestas en los primeros meses de este gobierno. Las reformas a destacar son la reforma educacional, reforma tributaria y reforma en el sistema de elección binominal. Pero para este caso la única reforma que tendría efecto en Karün es la reforma tributaria.

De los cambios propuesto para esta reforma, la cual tiene como objetivo redistribuir la riqueza, los que más afectarían a los emprendimientos son la alza de la tasa de impuesto de un 20% a un 25% y la eliminación del FUT. Los efectos de estos dos cambios pueden tener varias consecuencia en la economía, pero para la empresa significa directamente en una menor recaudación y un mayor endeudamiento.

Economía:

Como los cambios políticos que ocurren en este primer semestre de 2014 están muy relacionadas con las empresas, en la economía existe un ambiente incertidumbre. Aun así se está saliendo de una recesión, debida a una profunda crisis financiera ocurrida en 2008 y si se habla por ciclos económicos las estadísticas indican que se debe estar ingresando a un periodo de auge económico.

Para entender la situación actual del país, económicamente hablando, nada mejor que hablar con las cifras. Para el 2014, según estimaciones realizadas por la OCDE, se espera un crecimiento de 3,2% y para el 2015 un 4,1%¹⁵. A esto hay que agregar una tasa de desempleo, extraído de la página web del Banco Central, de un 6,5% para el trimestre de Mayo Junio del 2014. Finalmente el índice que más debe ser considerado en lo bienes de consumo es el IPC, este tuvo un alza de 0,2% en el mes de Julio y se espera una tasa de inflación en el 2014 de 3%¹⁶, de manera más desagregada también se busco el IPC de los vestuarios y calzados del Banco Central, este fue el único que bajo, con una baja de 7,0% los últimos 12 meses. Estas cifras nos demuestran que la economía actual no está en un auge, pero si hay expectativas de crecimiento y el Banco Central está bajando las Tasas para incentivar el crecimiento, en Junio del 2014 fueron de 4%.

Social:

Este es un amplio ámbito, pero esta descripción será sobre los aspectos que se relacionan con la industria de la moda sustentable y la tendencia de la sociedad de tomar consciencia sobre el medio ambiente. Es así como se han generado mucho movimientos a favor de un cambio en el estilo de vida de esta sociedad tan materialista. Así es como surgen nuevos emprendimientos y iniciativas a favor de energías limpias. Todo este cambio en la forma de pensar es muy favorable, ya que la propuesta de Karün está alineado con estos intereses.

Tecnología:

Los cambios tecnológicos de los últimos 50 años han llevado a la estandarización de procesos y economías de escala, que han hecho que los precios bajen y aumente el consumo, generando esta sociedad consumista. El otro gran cambio es la globalización del planeta y el explosivo crecimiento de internet, el cual ha causado un gigantesco impacto en los medios de comunicación, desde celulares a tablets, este cambio ha provocado estar mucho más conectado a lo que ocurre alrededor del mundo. Esta conexión ha traído consigo la exposición constante a publicidad. A favor o en contra de este abuso por parte de las empresas, es una variable que no se puede descartar para publicitar una idea o un producto. Eso sí esto trae consigo un área completamente nueva para generar competencia con otras firmas.

10.2 Análisis de la Industria

A través de la metodología desarrollada por Michael Porter se realizó el análisis de la industria. Con las 5 fuerzas de Porter, se puede encontrar los puntos débiles necesario de reforzar y los puntos fuertes que se debieran explotar por parte de la empresa. Estos puntos son: Amenaza de Nuevos Entrantes, Poder de Competidores actuales, Poder de los Proveedores, Amenaza de Productos Sustitutos y Poder de los Clientes.

¹⁵ <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/05/06/658703/ocde-reduce-sus-previsiones-de-crecimiento-economico-para-chile-en-2014-y-2015.html>

¹⁶ <http://financiarred.cl/inflacion-mayo-chile-2014/>

Amenaza de Nuevos Entrantes:

La primera consideración en el análisis de posibles nuevos entrantes vendría por las economías de escala. El producto específico de Karün, anteojos de madera producido artesanalmente, tiene bajas economías de escala, requiere de artesanos que produzcan a mano cada lente de sol, a diferencia de los anteojos genéricos, que, como se vio en el estudio de mercado, se producen a gran escala en China y a muy bajo precio. A esto se suma que parte de la competencia de anteojos de madera también importa sus productos de similares orígenes y esto claramente representa altas amenazas de entrada.

Otro punto a analizar es el nivel de las barreras de entrada. Estas son principalmente el nivel de inversión requerido. En este caso es relativamente bajo, ya que la inversión requerida para colocar el producto en el mercado chileno no es significativo.

Diferenciación del producto es otro punto que genera barreras de entrada. En el caso de los lentes de madera es difícil de generar grandes diferenciaciones a pesar de que por calidad entregada y horas dedicadas a producir un par de lentes, para el consumidor a primera vista, es muy difícil notar estas diferencias. Esto incentiva a que más competidores entren en el mercado y lo saturen.

Si nuevamente nos enfocamos en los lentes de madera hechos a mano, los recursos son abundante. En un país como Chile hay mucha madera y la maquinaria necesaria es muy fácil de conseguir.

Para concluir, existen barreras de entradas muy bajas. Para vender el producto genérico, es decir todo tipo de lentes, hay altas economías de escala, producción masiva en China y precios muy bajo, lo que dice que es grande la amenaza de entrada. Si se consideran solo los lentes de madera, nuevamente hay bajas barreras de entrada, también producción a gran escala en otros países y una baja diferenciación del producto. Finalmente en lentes de madera hecho exclusivamente a mano existen barreras de entrada. A pesar de existir recursos necesarios en abundancia y de fácil acceso, el único punto que genera exclusividad y agrega valor a algunos consumidores sería el hecho de que es un producto sustentable y viene de la Patagonia, un lugar excéntrico para potenciales clientes extranjeros. Esto solo sería imitable si otra empresa vende la misma idea.

Poder de Proveedores

Para ingresar a ciertas industrias, el poder de negociación de los proveedores es sumamente importante analizar, en caso de que estos sean escasos o que no existan bienes sustitutos para un determinado insumo. En esta industria de lentes de madera, en la cual Karün tiene trece proveedores, ninguno tiene mucho poder de negociación, pero esta empresa tampoco tiene poder sobre ellos. Esto debido a que la cantidad de insumos requeridos por la empresa es más bien bajo lo que hace que Karün pierda poder, pero al haber una gran número de posibles proveedores estos también pierden su poder. El único proveedor el cual podría tener un impacto sobre este emprendimiento es Carl Zeiss, los productores de los vidrios polarizados, lo cuales son

de la mejor calidad. Esta empresa es una empresa multinacional, de gran volumen siendo Karün un volumen casi insignificante.

Poder de los Clientes

En este caso es necesario diferenciar a los consumidores y a los clientes. A pesar de que algunas veces por ventas on-line, Karün tratará directamente con el consumidor final, la gran mayoría de las veces el cliente de la empresa es el retail, el cual puede ser desde una óptica o una tienda de moda. Como el precio de los lentes es siempre el mismo, sin importar el canal de venta, el margen que genera la venta es el cual debe ser negociado con el distribuidor. Es así como en este punto se analizará el poder de negociación de los clientes (Retail) y del consumidor final.

El caso de los clientes el poder de la empresa es más bien bajo, ya que los distribuidores tienen el mayor control, esto debido a que Karün no tiene tiendas propias donde exponer y vender sus productos, que no sea la venta on-line. Es por esto que gran parte del margen generado en cada venta se lo lleva el retail. La empresa requiere de la vitrina de estos para exponer y generar ventas.

Al hablar de los consumidores finales, el comprador tiene más alternativas de compra, ya que en el mercado tal como se pudo conocer en la investigación previa, existe un gran cantidad de marcas y cada una de ellas con colecciones diferentes. Toda esta amplia gama de productos hace que para las empresas sea difícil crear una lealtad. Por último este producto es un accesorio el cual está sujeto a los gustos y las modas que son pasajeras.

Rivalidad de los Competidores

Como se mencionó en el punto anterior, la variable moda y la dificultad de fidelizar al consumidor son variables importantes, consecuencia directa de una alta rivalidad entre los competidores. Esto es esperable en un mercado donde los compradores tienen el poder. Pero a pesar de esto en Chile no existe tal rivalidad fuerte, quizás porque el mercado y las empresas involucradas aun son muy pequeñas para que se pueda sentir una alta rivalidad.

En el mercado local, existen pocos productores de lentes de madera, los cuales apuntan a segmentos bastante variados y se discriminan entre ellos por precio y por tener un discurso diferente. Dado esto, más que por competir por el consumidor se compite por el canal, es decir al estar hablando un producto de nicho como este, lentes de madera, para esta fecha, difícilmente se verán dos marcas de lentes de madera en una misma tienda. Esto debido como ya se mencionó a que cada marca apunta a segmentos distintos y posee estrategias de ventas diferentes. Esto hace que la rivalidad disminuya.

En el mercado internacional, a pesar de no participar, la rivalidad es potencialmente alta. Como se pudo ver, existen una gran variedad de empresas dedicadas a hacer lentes de madera, especialmente en los mercados más atractivos, Europa y EE.UU. las cuales se pueden agrupar en empresas con un discurso similar y un producto similar. Finalmente las grandes marcas de lentes

de sol, que pertenecen a Luxottica o Safilo, tienen ventas tan grande que no es relevante compararse con ellas.

Amenaza Productos Sustitutos

Este es el punto en el que hay más información del cual ya ha sido descrito varias veces. En el estudio de mercado lo primero que se extrae es sobre la cantidad de productos sustitutos. Los lentes de madera a pesar de poder generar un micro mercado, son parte del mercado de lentes en general, sin importar el material del que están hecho. Todos entran en el mercado del cuidado de la vista.

Dentro de los lentes de madera, los anteojos de Karün están hecho de madera autóctona chilena, pero como ya se pudo ver, existen de madera de demolición, bambú, skates reciclados y un amplia variedad de otras maderas. Estos son los productos más cercanos, pero es tan grande su similitud, que no caerían en productos sustitutos, sino en productos de la misma categoría.

Tabla 16: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter

	Resumen	Nivel Actual	Nivel Potencial
Amenaza Nuevos Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas Barreras de Entrada • Inversión Relativamente Baja • Abundancia de Materias Primas • Fácil Acceso a Insumos y Maquinaria • Diferenciación poco perceptible 	Alto	Alto
Poder Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos Proveedores Alternativos • Cantidad de Insumos pedidos Bajo • Único proveedor con cierto poder Carl Zeiss 	Bajo	Medio
Poder de Los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cantidad de bienes Sustitutos • Dependencia del Retail para exhibir productos • Fuerte correlación a las tendencias y la moda 	Alto	Alto
Rivalidad entre Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de muy pequeño • Enfoque en diferentes segmentos de la población • Competencia principalmente por el potencial punto de venta • Nicho en crecimiento con mucho arrastre • Objetivos en conjunto de hacer crecer el nicho • Competencia internacional potencialmente Fuerte 	Bajo	Alto
Amenazas Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Los lentes de Madera Son un Sustituto en sí • Gran variedad de tipos de madera como potencial materia prima • A pesar de ser un nicho, pertenece a un mercado muy variado 	Alto	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia

10.3 Análisis de la Empresa

Una vez que se tiene un conocimiento de cómo está actuando el mercado, ese necesario realizar un análisis interno, ver con que cuenta la empresa y que carece. Con este conocimiento se puede plantear una estrategia y luego desarrollar un modelo de negocio capaz de llevar a cabo tal estrategia.

10.3.1 FODA

Un estudio FODA es una gran forma de situar la empresa respecto a sus Fortalezas, Debilidades y saber que Oportunidades tiene y que Amenazas externas hay. Con esta información se puede planificar una estrategia con mayor fundamento y más posibilidades de éxito. Este análisis viene a sintetizar muchos aspectos mencionados anteriormente.

10.3.1.1 Fortalezas:

A pesar de que la empresa no ha tenido una gestión óptima desde el momento de su creación en 2011 y han tomado decisiones incorrectas, esta empresa sigue contando con el apoyo de un importante grupo de inversionistas. Aun existiendo algunas discrepancias, el grupo de apoyo sigue encontrando interesante la idea y sigue creyendo en el proyecto. Esto genera una gran estabilidad para poder seguir trabajando.

Otra fortaleza es la imagen que tiene la marca, comenzando por pertenecer al selecto grupo de empresas b (ya descrito en la Introducción). Además, Karün ha tenido el privilegio de ser el regalo para los mandatarios que visitaron el país en la conferencia CELAC-UE, además ser el regalo a los artistas que tocaban en el festival de música de Lollapalooza. Estos dos eventos han generado una exposición de gran valor, el cual tiene a la empresa sobre la competencia local.

En conjunto a los inversionistas que la empresa tiene apoyando el proyecto, el personal que hay está comprometido con el proyecto, lo cual ha ayudado a salir adelante en los momentos de mayor dificultad. Un último punto con el cual cuenta la empresa es la red de contactos, esta ha sido muy útil para lograr la exposición que ya han tenido.

10.3.1.2 Debilidades:

A pesar de ya tener un proceso productivo ya establecido y demostrar que existe la capacidad de producir a escala, una debilidad es que aun no se logra producir un anteojo con el estándar de calidad europeo, el mercado al cual se aspira llegar. Debido a esto han tomado decisiones equivocadas y hasta que no se llegue a una calidad deseada, siempre será una problema. El proceso se debe adaptar para lograr tal calidad, por lo tanto hasta no llegar al producto deseado, el proceso se irá modificando en el camino.

10.3.1.3 Oportunidades:

Una oportunidad que no se puede dejar de lado es el discurso ecológico que existe detrás de la marca. Con el ambiente social que hoy existe pro medio ambiente, un producto sustentable

el cual busca dejar la menor huella de carbono genera interés en los consumidores. Es por esto que la empresa no solo tiene el discurso, sino que la certificación detrás que respalda esto.

Así también no se puede dejar de lado uno de los principales atributos, que es ser el único productor de lentes de madera en la Patagonia que utiliza madera autóctona. Puede no parecer muy atractivo para el mercado local, pero si es un atributo que suma pensando en los posible consumidores extranjeros.

10.3.1.4 Amenazas:

Las principales amenazas ya han sido descrita en el análisis de las fuerzas de Porter. Estas vendrían siendo la gran cantidad de bienes sustitutos con los que Karün tendría que competir, el poder que tiene el retail para exhibir y comercializar el producto, llevándose gran parte del margen. Por último una amenaza que siempre estará presente son las bajas barreras de entrada.

Tabla 17: Cuadro resumen de análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación de Empresas B • Apoyo de Inversionistas • Imagen ya formada debido a los eventos pasado • Personal Comprometido • Amplia red de contactos 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad deseada aun no se puede lograr • Inexperiencia en procesos productivo • Fallas constante en la planificación productiva
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discurso Ecologico es atractivo en la sociedad Actual • Único productor de Lentes en la Patagonia 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entradas • Gran cantidad de Sustitutos • Alto poder de los Retails que se llevan gran parte del margen

Fuente: Elaboración propia

10.3.2 Factores Críticos de Éxito

Además del estudio de mercado, a la recopilación de antecedentes de la empresa y a un análisis estratégico de estos aspectos, se puede definir una serie de factores que son vitales para lograr que esta empresa sea exitosa. Los factores claves para que un emprendimiento de anteojos de madera autóctona sea exitoso en el mercado chileno son los siguientes:

Producto atractivo

Al tratar con productos de moda es importante tener en cuenta que las tendencias pueden cambiar cada temporada. Por eso con este negocio es importante encontrar un nicho en el cual este producto genere interés. Para esto hay que tener la capacidad de explotar la diferenciación

por sobre otros productos del mercado. La atracción del consumidor no solo de ser por el diseño y las características diferenciadoras y exclusivas, sino que también por la calidad del producto.

Innovación y desarrollo

Para poder lograr el factor crítico de éxito anterior, es muy importante estar innovando constantemente y desarrollando nuevas variedades de productos. Como ya se dijo, el mercado de la moda es muy cambiante, cada temporada los gustos y las tendencias cambian. A través de un buen desarrollo de producto, se debe estar sorprendiendo a los consumidores con productos nuevos en cada temporada.

Posicionamiento efectivo

En conjunto a la innovación y a crear productos atractivos, la marca se debe posicionar en el mercado, para esto se debe establecer un precio competitivo dentro del segmento al cual se apunta y generar una estrategia entorno a este precio y a los consumidores con tal disposición de pago. Este posicionamiento además debe ir en conjunto con la capacidad de expresar la misión y visión de la empresa al público.

Proceso Flexible

La Flexibilidad en esta industria es indispensable, especialmente al considerar que periódicamente el producto irá innovando y el proceso tendrá que incluir cambios en el producto. Para esto es importante tener un proceso con un equipo detrás capaz de integrar alteraciones. Por otro lado el proceso también tiene que ser flexible en su capacidad de respuesta, las operaciones deben ser capaces de responder a ordenes de producción de diferentes volúmenes.

Cadena de abastecimiento

Este es un punto vital en cualquier empresa de manufactura. Tener control sobre la cadena de abastecimiento es el primer paso para tener un proceso flexible. Así para aumentar la capacidad de respuesta, se debe tener estimaciones de demandas, proveedores comprometidos, un proceso productivo confiable y una distribución eficaz. Lo que se debe agregar es un plan alternativo, si algo falla en el camino.

Canales de Distribución y puntos de venta

Finalmente, con el segmento al cual se apunta definido, hay que saber cuáles deben ser los canales de distribución a usar y los puntos de venta en que se va a estar. La mejor forma de lograr entrar en la mente del consumidor es exponiéndose a ellos y estando en las vitrinas de los puntos de venta que ellos visitan. Esta es la única forma en que se genera la venta, proceso vital, ya que si no hay venta todo el proceso hacia atrás no habrá valido la pena.

11 Estrategia

11.1 Declaración Estratégica

Consolidar el emprendimiento iniciado en Agosto 2012 logrando estructurar un negocio rentable basado en la apropiada explotación de un nicho específico y pertinente de una industria grande y extensa como lo es el de los anteojos de sol. El emprendimiento mantendrá su premisa de ser una Empresa B con absoluto apego a sus principios ecológicos, con un producto de maderas autóctona, artesanales chilenos y prácticas empresariales que cumpla con valores éticos y morales.

11.2 Objetivos Estratégicos

Karün trabajará en un modelo de negocio de bajo volumen y alto precio. La propuesta de valor se materializa a través de la obtención de un precio exclusivo que le permita un punto de equilibrio sobre muy bajo volumen . esto permitiría sustentar la base para una rentabilidad adecuada, al menos en un primer periodo. Los objetivos estratégicos del negocio sería:

- Lograr crear la exclusividad del producto necesaria en la percepción del consumidor que permita acceder al segmento de precio alto.
- Asegurar una renovación de modelos con una continuidad que permita asegurar la percepción de exclusividad y diferenciación en los consumidores.
- Establecer convenios estratégicos con puntos de venta que son percibidos como de alto valor y que congreguen al segmento objetivo.
- Asegurar un proceso productivo eficiente y efectivo que permita cumplir los volúmenes exigidos en los plazos establecidos.
- Armar una estructura administrativa y operativa que permita tener una estructura de costos flexible.
- Consolidar la empresa en el mercado nacional y entregar fundamentos suficientes para incentivar la necesidad de internacionalizar el producto.

11.3 Estructura del modelo de Negocio

Como ya fue mencionado anteriormente, el modelo de negocio se centrará en un bajo volumen y un precio alto. Para estructurar este modelo se hará un énfasis en los principales factores para que el negocio sea exitoso y que este trabajo pueda incidir en decisiones de la empresa. Es así que de la propuesta de valor, no se propondrá ningún cambio, los factores diferenciadores del producto viene ya definidos por la empresa y el mensaje ecoamigable que se intenta entregar es un eje inalterable. Es así que lo que si se define es el consumidor final al cual se desea llegar y el canal por el cual se desea llegar a este.

Luego del estudiar el mercado, evaluar las capacidades de Karün y los anhelos de esta, se define que existen dos tipos de consumidores muy distintos a los cuales se debe intentar vender el producto, para los cuales existirán tres canales distintos para lograr este objetivo. Se diferenciarán los modelos de llegar al público dependiendo del consumidor que se persigue, la relación existente con ellos, los canales de ventas, los recursos y las alianzas necesarias para lograr hacer funcionar el modelo, y finalmente las diferentes aristas existentes en definir la estructura de costo y de ingresos en cada canal de venta.

Retail tradicional

El primer cliente objetivo es uno propio del mercado local, un consumidor con alta disposición de pago, con la capacidad de comprar productos de Lujo. Los anteojos de Karün no se pueden considerar un producto perteneciente a la industria del Lujo, ya que no cuenta con una de las principales características para pertenecer a ese rubro, el cual es ser una marca de renombre. Parte de la estrategia de Karün será ser un producto exclusivo, altamente diferenciado, distinto y capaz de atraer al consumidor por estos elementos.

El modo para lograr que este producto llegue a las manos de tal consumidor será más bien a través de el modelo tradicional del retail. En el que a través de una integral campaña de marketing el producto este en las vitrinas de los puntos de Ventas donde se congregan estos consumidores.

Para concretar este modelo se debe establecer una alianza con las tiendas en las cuales se busca lograr estas ventas. Es clave tener más de un punto de venta y que este sea un lugar donde el público concurra a comprar anteojos o accesorios de vestir. Es necesario no solo tener a estos socios, sino que la capacidad de lograr las exigencias que este mercado exige, principalmente una buena cadena de abastecimiento para no tener ventas perdidas en los puntos de ventas por quedarse sin productos.

Lo interesante de este modelo es la percepción de exclusividad que la marca busca generar en sus consumidores. No solo a través de el precio alto, sino con la característica del antejo artesanal que hace que cada producto sea único, a pesar de ser un modelo específico, los colores de la madera y las vetas en ellas los hace inigualables.

Vendedores Turísticos

El segundo modelo de negocio que se propondrá asimilar en este plan de negocio tendrá como objetivo central llegar a un consumidor internacional. Como ya se ha mencionado un anhelo de la empresa es llegar a vender fuera de Chile, por lo tanto se considero a los turistas como potenciales clientes, una razón fue porque muchos de ellos poseen un alto poder adquisitivo y una segunda razón fue para comenzar a generar conocimiento de marca en el extranjero. El modo para llegar a estos clientes va a ser uno ya usado por algunas marcas especialistas.

Acercándose a una de las principales atributo del producto, que es ser un producto de la Patagonia, el extremo sur del mundo. Lugar de Chile donde existe un alta actividad turística,

desde trekkings alrededor de las Torres del Paine hasta Lodges de Pescas en ciertos ríos. Por lo cual se buscará asociarse con operadores turísticos de la zona, auspiciar guías y otros actores del rubro para que promocionen el producto, de tal manera este turista de alto poder adquisitivo estando en la Patagonia tendrá un mayor incentivo para comprar estos lentes, especialmente si viene recomendado por su guía, para esto es necesario realizar una capacitación a los guías.

Para ayudar a generar tal venta además se sugerirá que el guía turístico que haga una venta se lleve una comisión sobre esta misma, así se incentiva aun más la asociación con estos operadores. Este modelo suele usarse con marcas especializadas de escalada u otras actividades outdoors, donde a los turistas que van a un lugar específico a realizar una actividad determinada, se les recomienda ciertos productos de marcas específicas.

Para concretar este modelo y que sea exitoso es de suma importancia encontrar al operador turístico correcto. En el sur de Chile existen diversos operadores turísticos, los cuales tiene sus propias iniciativas. Encontrando 3 o 4 socios en la Patagonia los cuales cuenten con un equipo de guías especializado en alguna actividad es fundamental. Estas actividades pueden ir desde escaladas, pesca, caza, rafting o trekking, lo importante es que exista una dependencia alta por parte del visitante con la experiencia del guía. Por eso se busca poder tener entre 15 y 20 guías auspiciados que puedan realizar su labor con los anteojos de Karün puesto.

Por último, es importante que exista una agencia consolidada que apoye a estos guías y puedan prestar servicios de bodegaje y respaldar a estos vendedores. Que compartan la visión de Karün. Pero dentro de los criterios para elegir una agencia sobre otra se debe considerar el segmento objetivo y la estrategia de estas agencia. Es sumamente importante que los clientes de estos socios sean similares a el cliente objetivo de Karün, es decir que tengan una alta disposición de pago y un espíritu innovador.

Venta On-line

Karün ya cuenta con un servicio de ventas por internet a través de su página web propia. Esta entrega a la empresa cierta estabilidad en las ventas y un flujo de ingresos, pero este es relativamente bajo. Por eso se propone vender a través de un retail on-line más visitado que pueda generar un mayor flujo. Anteriormente, en la sección de investigación de mercado se analizaron los dos sitios más importante que prestan este servicio, eBay.com y Amazon.com. De estas dos se decidió usar Amazon.com para desarrollar este modelo, dado las siguientes razones:

- Facilidad que presta Amazon.com para distribuir y almacenar los productos a los consumidores finales. Esto no solo disminuye posible problemas, sino que ahorra tiempo.
- El servicio al cliente que esta empresa tiene disminuye problemas que se pueden tener con los compradores y esto ahorra tiempo respondiendo preguntas.
- La cobranza la realiza la plataforma, lo que asegura el flujo de ingresos.

Existen otras razones por la cual se puede preferir esta empresa, así como razones para elegir eBay. Finalmente a pesar de existir por una mayor tarifa, se decidió por lo práctico que es el sistema FBA (Fullfilment by Amazon) que esta gran plataforma de retail ofrece.

Este modelo abre las puertas para un volumen mayor de clientes, además de ser mucho más diverso. Al inicio de esta memoria se indicó que se centraría en no internacionalizar la marca. Este es un método para, aun manteniendo las operaciones en Chile, poder llegar a un cliente internacional. Sin mayor inversión ni capacidad de gestión en el extranjero. Esto no incidiría en grandes costos de operaciones y de distribución en otro país. Recordar que esta empresa está con un presupuesto muy justo.

El funcionamiento de este modelo es el siguiente; una vez ya iniciada la asociación con Amazon.com, se suben los datos necesarios para todos los productos que se busca vender. Para esto se cuenta con ayuda en línea de los operadores de esta empresa. Una vez que se realiza esto, se manda en una sola caja todos los productos, empaquetados y etiquetados con códigos de barra que el mismo Amazon manda, a una bodega central. A partir de ese momento, al realizarse una venta, son ellos que se hacen cargo de realizar los envíos. Lo único que se debe estar pendiente es de mantener abastecido las bodegas de Amazon, para que no ocurran quiebres de stocks y se pierdan ventas.

Una vez realizada la venta, dos veces al mes Amazon realiza depósitos de los ingresos para la empresa netos de su comisión y cargos por logística, la cual varía dependiendo de la categoría, las dimensiones del producto y el peso. A todo esto se le suma un costo mensual fijo.

Cualquier problema que pueda surgir, el servicio al cliente de Amazon.com se hará cargo. Solo cuando es un problema mayor, el problema llega hasta el vendedor. Todo esto sirve para facilitar la gestión que la empresa debe realizar para seguir creciendo, sin dejar de tener un flujo constante que las ventas a través de este canal deberían generar.

12 Plan de Marketing

12.1 Marketing Estratégico

12.1.1 Objetivos Estratégicos de Marketing

Con solo dos años de actividad, con un presupuesto muy limitado y participe de una industria muy consolidada como lo es la de anteojos de sol, Karün debe ser muy realista en los objetivos que se propone. Dado que su modelo de negocio es marginar a través de un bajo volumen y un alto precio, el objetivo principal del plan de marketing es **aumentar el conocimiento de marca** y dar a conocer el posicionamiento de esta. Sobre esta base los objetivos secundarios serían.

- Ser Top of Mind en el mercado local de marcas de lentes de madera
- Aumentar la disposición del público a probarse el producto

12.1.2 Declaración de Posicionamiento

Esta es una empresa que, en línea con sus valores, busca incentivar la sustentabilidad ambiental. Es un desafío a los paradigmas empresariales que buscan minimizar costo sin preocuparse del medio ambiente y produciendo en industrias masivas. Tomando orgullo sobre esta manera de visualizar el mundo y orgullo en los territorios nativos, intenta de conectar a quienes piensan parecido. Inspirando más que un producto, en una idea de cuidar el medio ambiente y al ser humano, acercándolos mutuamente para que vuelva existir una armonía. Es así que la declaración de posicionamiento sugerida es:

"Para personas amantes de la vida al aire libre Karün es un lente de sol que te conecta con la naturaleza porque viene de árboles autóctonos de la Patagonia chilena y es producida detalladamente por un artesano local."

12.1.3 Segmento Objetivo

Habiendo visto el costo intrínseco del producto y dado que el modelo de negocio de bajo volumen limitará la absorción de los gastos fijos, el tema de alto precio de venta es fundamental. Siendo así, el segmento objetivo es el nicho de la población de alto ingreso. Asimismo, la diferenciación al que apunta este emprendimiento esta en base a la sustentabilidad. Esto está en sus valores y lo tiene que proyectar a través de sus productos. Estos valores y principios son identificados por gente más bien joven, amantes de la naturaleza y la actividad al aire libre. Esta diferenciación con la madera autóctona y producción artesanal apela al consumidor que quiere innovación, que quiere proyectar una imagen de sí mismo con esas características. En resumen, el segmento objetivo es:

- Alto Ingreso
- Joven
- Atraído por actividad al aire libre
- Aventurero y autentico

12.1.4 Estrategia de Distribución

Definido el segmento objetivo, es necesario acomodar la colocación de producto para que este sea visible. Debe existir la relación entre el segmento objetivo y los lugares que estos frecuentan. En grandes rasgos, la disponibilidad de producto va a ser en puntos de venta de altos precios, asociados con las actividades al aire libre. En línea con el objetivo de capturar al extranjero turista/aventurero, la estrategia de distribución buscará los lugares que este visita para ofrecer el producto.

La venta on-line será a través de dos canales. El primero es la página web propia y para esta se operará como se ha estado haciendo este tiempo, a través de Chilexpress si es doméstico y con Fedex para envíos internacionales. La nueva arista a considerar es la distribución con Amazon.com. El plan que se contempla con Amazon es el denominado FBA, presta un servicio de distribución de la mejor calidad, y lo único que Karün necesita planificar es el abastecimiento a las bodegas de esta empresa.

12.1.5 Estrategia Comunicacional

El consumidor local ideal será uno del segmento más acomodado y sus motivaciones de compra estarán más involucrados con sus hábitos de consumo. Teniendo en cuenta la rotación de producto que existe para los lentes de sol en la población chilena, es de suma importancia que exista conocimiento de marca. Karün ha hecho una muy buena labor en promocionarse en eventos trascendente, como Lollapallosa y la convención de la CELAC-UE, pero su estrategia post evento no ha sido apropiadamente explotado. Es así que la estrategia comunicacional para este segmento será seguir participando en eventos como estos, pero aumentar la gestión post evento. A esto se le debe incluir una gestión de prensa, que permita acceso a medios más extensos y así ampliar el conocimiento de marca.

Para el modelo en que se buscará llegar al turista extranjero, tal como se explicó anteriormente, es el operador turístico quien promocionará el producto e incentivará la transacción. Para esto es necesario entregar a estos socios comerciales los valores de la empresa, para que tengan la capacidad de no solo vender un producto sino vender el concepto con el cual Karün busca diferenciarse. La idea de este modelo es que a través de una comunicación clara se logre un recomendación posterior por parte del comprador. Este último punto está muy asociado con el anhelo de llegar a un mercado internacional en el largo plazo.

12.2 Marketing Táctico

12.2.1 Producto

Karün tiene un producto establecido en función a los principios que dieron origen al emprendimiento (madera autóctona, elaboración artesanal y alusión a la Patagonia) y esto no debe cambiar. En relación al producto, el plan de marketing se basa en la mantención de las líneas actuales. Una vez con la empresa estabilizada en el mercado, se debe potenciar la marca con innovaciones relevantes que intentan asegurar el interés del consumidor.

Como ya se comento al inicio de esta memoria, esta firma de anteojos cuenta con tres colecciones distintas; Classic, Silver y Patagonia. Cada una con sus respectivas diferencias. A pesar de las diferenciaciones entre cada línea de producto, es importante destacar ciertos atributos.

- Todos los producto tienen cristales polarizados y se pueden elegir dos variaciones
 - Color Gris
 - Color Café
- La madera utilizada es madera de árboles caídos que puede variar entre
 - Raulí de 100 años con Roble chileno de 100 años
 - Roble chileno de más de 350 años
- Las bisagras utilizadas tienen resortes para que los anteojos se acomoden a la forma de la cabeza del usuario.
- Para la línea Classic existe la variación de un producto con las patillas grabadas en símbolos mapuches.

Los modelos existentes y que el plan de marketing mantiene son los siguientes.¹⁷

12.2.1.1 Antu:

El significado entregado por la empresa es Antu : "*Sol; vida y energía que nos une al ciclo vital*".

- Tipo de Marco: Redondo y marco entero
- El puentes es relativamente delgado
- Hay presencia de soportes de nariz
- Las patillas son relativamente delgadas y alargadas

Imagen 8: Modelo Classic Antu



12.2.1.2 Ekun:

El significado entregado por la empresa es Ekun : "*Respeto por el equilibrio en nuestro mundo*".

- Tipo de Marco: asimila un Aviador y marco entero
- El puente es relativamente delgado
- Hay presencia de soportes de nariz
- Las patillas son relativamente delgadas y alargadas

Imagen 9: Modelo Classic Ekun



¹⁷ Todos excepto el último, Patagonia, están para la línea Classic tanto como la línea Silver

12.2.1.3 Kona

El significado entregado por la empresa es Kona : "*Guerrero; representa la fuerza, inteligencia y el coraje del guerrero para enfrentar a sus adversarios*".

- Tipo de marco: Rectangulares anchos y marco entero
- El puente es de un grosor medio
- Hay presencia de soportes de nariz
- Las patillas son de un grosor medio

Imagen 10: Modelo Classic Kona



12.2.1.4 Liwe

El significado entregado por la empresa es Liwe: "*Comienzo de la vida que brilla en la pupila del ojo*".

- Tipo de marco: Wayfarer y marco entero
- El puente es grueso y firme.
- Hay presencia de soportes de nariz
- Las patillas son de un grosor medio

Imagen 11: Modelo Classic Liwe



12.2.1.5 Patagonia

El significado entregado por la empresa es: "*Majestuoso y naturaleza salvaje frente a tus ojos*".

- Tipo de marco: redondo y marco entero
- El puente es relativamente delgado
- Hay presencia de soportes de nariz
- Las patillas son de madera y metal, la primera mitad son de madera luego viene un metal delgado que busca engancharse alrededor de la oreja.
- Hay un cobertor de cuero de Salmon (café o verde).

Imagen 12: Modelo Patagonia



12.2.2 Plaza

En línea con el segmento objetivo identificado y dado las actividades que estos realizan y los comercios que frecuentan, el plan de marketing en lo que concierne a plaza será absolutamente consecuente con esto. El modelo de negocio de Karün no proyecta grandes volúmenes por lo cual tampoco puede apuntar a un extenso número de puntos de venta. Aquí

también el plan táctico debe ser muy efectivo. La empresa debe apuntar a aumentar sus puntos de venta y asegurar que estos sean los que puedan colocar el producto.

El plan de negocio considera tres métodos de llegar a los consumidores potenciales. El plan táctico de plaza aborda cada uno de estos de manera específica.

12.2.2.1 Retail Mercado Local

El plan en esta área es trabajar con dos tipos de puntos de venta, estos son ópticas y tiendas que se asocian con estilos de vida que se alinean con la proyección de la marca.

Ópticas:

Las principales ópticas del país cuentan con 50 locales en el sector oriente de Santiago. Kariün tiene contrato de exclusividad con OPV que no le permite colocar su producto en GMO ni en RyK. Esta situación se mantendrá pero se buscará seguir aumentando el número de locales en que se está presente. Actualmente se está en 3 locales de OPV, la cual cuenta con 14 locales en el sector oriente de Santiago, 17 locales en el resto de Santiago y otros 28 locales en el resto de Chile. Se debe cumplir con las exigencias impuestas por esta óptica para lograr estar exhibiéndose y vendiéndose en más locales de esta prestigiosa marca.

Tiendas de vestuario:

La segunda parte de este plan es respecto a la distribución en otras tiendas de vestuario al cual nuestro consumidor objetivo frecuenta. Se busca llegar a dos tiendas en específico, Brooks Brothers y Patagonia. A pesar de ya estar presentes en algunas de estas tiendas, se quiere aumentar la cobertura. Brooks Brothers cuenta con 6 tiendas en Santiago y una en Concepción, mientras que Patagonia tiene 4 tiendas en Santiago y dos en el sur de Chile.

Este plan busca establecerse en estas 3 franquicias antes de buscar asociarse con alguna otra tienda, a pesar de que la empresa no se debe cerrar a ningún acuerdo. El crecimiento de esta política de cobertura será como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 18: Crecimiento de Cobertura Retail Chile

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
OPV	3	3	4	6	8	8	8	10	10	10	10	12	12	12	14	14	14
Brooks Brothers	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Patagonia	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Total de Puntos de Venta	9	9	10	15	17	17	17	19	19	19	19	21	21	22	24	24	24

Fuente: Elaboración propia

12.2.2.2 Turistas en el Sur de Chile

El plan en esta área es llegar con oferta de producto al segmento específico del turista de alto ingreso que visita Chile en busca de las experiencias de aventura y actividades al aire libre, espíritu al cual Karün busca estar ligado. Esto estaría primordialmente en el Sur de Chile, donde la asociación con la Patagonia y el origen de la madera autóctona que es la materia prima de los anteojos es absoluta.

En la elaboración del plan se hizo un levantamiento general de operadores turísticos y establecimientos hoteleros en el sur de Chile. Esto plantea el alcance de esta estrategia y , obviamente, Karün intentará trabajar con aquellos más relevantes a su segmento objetivo.

Tabla 19: Cantidad de operadores turísticos en el Sur de Chile

Región	Número de Operadores Turísticos
La Araucanía	86
Los Ríos	25
Los Lagos	152
Aysén	42
Magallanes	104

Fuente: Datos extraído del INE

Tabla 20: Alojamientos por tipo en el Sur de Chile

Región	Tipos de Alojamientos					Total
	Hotel	Motel o Cabañas	Resort	Lodge	Otros	
La Araucanía	86	194	11	9	185	485
Los Ríos	25	118	2	5	102	252
Los Lagos	107	212	4	13	379	715
Aysén	28	103	1	15	61	208
Magallanes	36	13	3	4	299	355

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INE

El plan contempla iniciar en Agosto un trabajo de identificación y selección de operadores turísticos y establecimientos con los que se trabajará. Este proceso así como el alineamiento con lo que quiere transmitir el producto y todo el tema financiero y logístico, sería trabajado en el tercer trimestre del 2014. Esto permitiría estar operando este modelo a partir de Noviembre del 2014, mes en el cual comienza la temporada turística relevante en esta zona de Chile.

El plan considera iniciar con tres operadores a quienes se les entregara 50 unidades a ser vendidas en la temporada. Esta primera operación sería utilizada como un proceso de aprendizaje y se proyecta incrementar el número de socios comerciales participes en cada una de las próximas temporadas. El número de unidades entregadas en un principio no incrementaría, pero queda sujeto al resultado mostrado en la primera temporada.

Tabla 21: Socios comerciales y Ventas consideradas para el Sur de Chile

	Nov 2014 - Abril 2015	Nov 2015 - Abril 2016	Nov 2016 - Abril 2017
Nº de socios Comerciales	3	5	10
Ventas Consideradas	150	250	500

Fuente: Elaboración propia

12.2.2.3 Venta On-line

Como ya se mencionó, habrán dos sitios donde se podrán encontrar los productos. www.karunshades.com y www.amazon.com. El primero es el sitio web oficial de la empresa y cualquier compra realizada desde ese sitio sería despachado directamente desde la fábrica. El caso de Amazon, el cual es un sitio más concurrido, significa una mayor exposición y para esto es vital mantener abastecido este canal. Este no solo es un sitio web en el cual se venden producto, también tiene la doble funcionalidad de dar a conocer bienes y ser evaluado por los usuarios.

En el caso de Amazon, se utilizará el servicio de despacho ofrecido en el programa de "**Fulfilment by Amazon**", el cual desde sus propias bodegas, se realiza los envíos. Lo esencial en este método será mantener muy bien abastecido la bodega y con esto el programa FBA permite monitorear muy cercanamente los inventarios. Para comenzar se abastecerá a este retail online con 2 pares de lentes de cada variedad, es decir 56 unidades. Por un tema de costo¹⁸ siempre se harán envíos con la misma cantidad. Eventualmente a medida que las ventas aumentan, estos envíos también contendrán más unidades.

12.2.3 Precio

En este modelo de negocio de bajo volumen en que se va a operar, el precio es un elemento fundamental en la aspiración de rentabilidad. Un ingreso sustentable será tan sensible a precio que este se debe estar monitoreando constantemente. Buscando maximizar el valor dispuesto a pagar por el consumidor, como ya se ha visto con este tipo de productos que se sale de la lógica del mercado y del comprador, donde la decisión está más centrado en aspectos psicológicos y psicosociales que en la racionalidad.. Karün con su oferta, su posicionamiento y su producto diferenciado debe lograr transformar estos valores agregados en precio.

Dado la estrategia de llegar al mercado vía socios claves, no solo el precio a público se debe monitorear, sino también el margen y comisiones entregado a estos socios. Al existir una página web donde se exhibe el precio establecido al público, con el resto de los distribuidores se debe negociar los márgenes respecto a estos precios.

Tabla 22: Precios a Público

		Classic	Silver	Patagonia
Precio Público	CLP	129.900	179.000	239.900
	US\$	235,00	325,00	435,00

Fuente: Elaboración propia

¹⁸Los productos deben ser enviados en una caja, es más económico enviar la caja llena.

Tabla 23: Precios a distribuidores y Márgenes entregados

		Classic	Silver	Patagonia
Retail	Precio	\$ 70.000	\$ 80.000	\$ 105.000
	Margen	46,11%	55,53%	56,23%
Operadores Turísticos	Precio	\$ 109.900	\$ 159.900	\$ 219.900
	Margen	15,40%	11,12%	8,34%
Amazon¹⁹	Precio	\$ 199,75	\$ 276,25	\$ 369,75
	Margen ²⁰	15,00%	15,00%	15,00%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 refleja los precios al público que existen para cada una de las tres líneas que ofrece este emprendimiento. Este es el precio al que hace referencia en el sitio web y al cual se vende en los distintos canales de venta. La tabla 23 indica los precios a los cuales se le factura a los distintos comercializadores y el margen (sobre precio a público) que esto significa.

Las proyecciones del plan mantendrán estos precios y los márgenes. La relevancia de precio es vital y debe ser monitoreado continuamente.

12.2.4 Promoción

La forma en que Karün debe promocionarse es sencilla. Por un lado debe continuar asistiendo a ferias de moda y diseño, como lo ha realizado desde su creación. Lo que debe agregar a este punto es la gestión post evento, luego de realizar alguna actividad es necesaria llevarla a los medios, este es la forma en que la mayoría de las personas se informa. Una buena gestión de prensa debe ser adecuada para poder aumentar el conocimiento de marca de la empresa.

Lo que este plan indica que se debe hacer ahora es continuar con la pagina web, el cual es un medio utilizado por todas las empresas y al cual recurren mucho los consumidores, especialmente hoy en día cuando el acceso a internet esta en los Smartphone. Lo que se agregaría es la exhibición en vitrina, este es un anteojo de madera que invoca en el consumidor su conexión con la naturaleza, es por esto que en la tiendas en las que se exhibe, siempre que se pueda se debe contar con una vitrina que resalte este concepto y enamore al comprador.

Por último la promoción realizada en el modelo de negocio de los Guías/Vendedores, es más bien continuar con lo que se ha explicado. Que el guía utilice los anteojos durante sus tours y genere el interés en el viajero. Luego que ya llamo la atención contar de manera entretenida la historia de estos lentes, para finalmente, con el entusiasmo generado, incentivar la venta de estos.

¹⁹ Este precio está en Dólares.

²⁰ Este margen no considera los costos que Amazon incurre para la venta que si son cobrados a la empresa.

13 Plan de Operaciones

13.1 Descripción del proceso

El proceso productivo se inicia trabajando delgadas placas de madera autóctonas. Los artesanos trabajan estas placas para ir cortando y dando forma a las distintas piezas que forman luego el anteojos. Cada una de las piezas es cortada y trabajada de acuerdo a las especificaciones entregadas por la diseñadora. Con esto dicho el proceso productivo contempla 6 etapas, las cuales son:

1. Corte de las piezas en la maquina laser
2. Pegado de las piezas en molduras a medida.
3. Lijado de las piezas
4. Poner bisagras
5. Pintura y barniz
6. Control de Calidad

Los cuadros a continuación fueron proporcionados por la empresa y entregan un mayor detalle a las tareas a realizar en cada etapa.

Imagen 13: Tareas necesarias del Proceso Productivo

Rebaje Maderas: Rebajar maderas sobre los 3mm a 1,2mm - 1,7mm - 2,4 Ordenar láminas de madera en su repisa correspondiente
Corte láser: Poner la madera en la máquina Abrir archivo en el computador y cortar Sacar las piezas, ordenarlas y botar los desechos Limpiar la máquina todas las tardes
Pegado: Pegar Marcos Pegar Patas Ordenar estación de trabajo
Lijado Interior: Lijar los marcos por dentro
Pintado Interior: Echar aceite en el interior con paño 100% algodón
Cristales: Revisar cristales por rayas Poner cristales en el marco Poner protectores a los cristales Sellar el marco con colafría Poner Clips para sellar
Lijado Completo: Lijar con dremmel y lijas el marco del antejojo

<p>Poner Bisagras: Revisar el marco y las patas por separado Presentar las patas y el marco juntas Alinear las patas para que queden en buena posición</p> <p>Pintura completa: Con un paño de 100% algodón, aplicar abundante aceite de linaza a todo el marco y patas Esperar 15-20 minutos Repetir Dejar secar 30 minutos</p> <p>Pulido + Limpieza: Pasar paño 100% algodón seco para pulirlo y quede suave.</p> <p>Pegado Patas: Pegar bisagras y patas</p>
<p>Control de calidad: Revisar antejos completos con el documento de control de calidad Observaciones se anotan en la hoja de calidad de cada antejo Defectuosos se devuelven al área correspondiente y se les hace seguimiento Información se pasa al computador Empaque de antejo</p>

Fuente: Cuadro entregado por Karün

El Anexo 4.2 muestra los tiempos del proceso productivo. Este proyecto no entra en rediseñar el proceso productivo, pero si trabaja en encontrar un proceso con mayor flexibilidad y efectividad. También se puede apreciar en el Anexo 4.1 un esquema del proceso productivo.

13.2 Infraestructura y Maquinaria

Como parte del plan de disminuir gastos, la empresa se relocalizo desde un taller que arrendaba en forma individual a un centro artesanía llamado Comparte. Este es una instalación que arrienda espacios para que artesanos puedan trabajar. Esto no solo implica un menor arriendo, sino que elimina muchos gastos específicos como es seguridad (recordar que Karün sufrió un robo en Septiembre 2013) y otros gastos que son compartidos entre todos los artesanos que utilizan estas instalaciones.

La maquinaria que utilizan los artesanos pertenecen a Karün. Con una inversión de aproximadamente de \$15 millones. Estos equipos son:

- Cortadora Laser
- Maquina Rebajador de Maderas
- Lijadora en Banda Ancha (Horizontal)
- Lijadora en Banda Delgada con Disco (Vertical)
- Taladro de Pedestal
- Dremel de Banco
- Dremel
- Otras Herramientas pequeñas

Se tiene uno de cada equipo y con los cuales ya se ha logrado producir hasta 250 anteojos en un mes. Aun así se proyecta que se puede aumentar más la capacidad productiva sin tener que invertir en nueva maquinaria, solo con aumentar la mano de obra.

13.3 Insumos

Para cada línea existen materias primas diferentes y que se usan en de manera distinta, por lo tanto se verán los insumos y los costos unitarios de manera desagregada para cada colección.

Tabla 24: Insumos y Costos unitarios por Línea

	LC	LS	LP
Madera Clasica	\$ 2.000		
Madera Silver		\$ 2.000	
Madera Patagonia			\$ 2.000
Madera Raúl - Roble			\$ 185
Terciado	\$ 1.092	\$ 1.092	\$ 1.092
Corte Madera	\$ 1.310	\$ 1.310	\$ 1.310
Bisagras	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Cristales	\$ 6.007	\$ 6.007	\$ 6.007
Corte Cristales	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Estuches Clásica	\$ 7.300		
Estuches Silver/Patagonia		\$ 7.300	\$ 7.300
Plata		\$ 2.000	
Trabajo Cuero			\$ 2.500
Patas Patagonia			\$ 3.994
Libros	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Paños limpiadores	\$ 225	\$ 225	\$ 225
Caja	\$ 1.390	\$ 1.390	\$ 1.390
Cera/Vaselina	\$ 70	\$ 70	\$ 70
Total	\$ 24.894	\$ 26.894	\$ 31.573

Fuente: Elaboración Propia con datos entregados por Karün

13.4 Plan de Operaciones

El plan de negocio propone algunos cambios en el ámbito de operaciones. Estos cambios se centran en aspectos del proceso productivo, políticas de proveedores y manejos de inventarios.

13.4.1 Proceso Productivo

Dado las dificultades financieras, la propuesta en el plan de operaciones es externalizar el proceso productivo. Hasta ahora toda la mano de obra es interna y , por tanto, constituye un costo fijo, dado que es una obligación independiente del volumen producido. Con la infraestructura ya establecida, Karün paga el arriendo del local y facilita a los artesanos los equipos productivos. Para lograr la estructura de costo flexible y un proceso flexible, los artesano formaron otra

sociedad. De esta manera solo producen órdenes de compra que Karün les da. Esto entrega plena libertad a los artesanos a realizar otras actividades si el tiempo les permite, ya que Karün solo paga un precio fijo por cada producto entregado al final del plazo establecido.

El área de diseño permanece en Karün, ya que esta área es clave para responder a las exigencias de innovación y diferenciación que son las base del éxito esperado. Esta área de diseño y eventual control de calidad del producto entregado en función a las especificaciones de diseño, seguirá trabajando en forma muy cercana a los artesanos para asegurar un óptimo trabajo de estos.

13.4.2 Plan de Inventario

El área de inventario no ha sido bien manejada hasta la fecha. Este plan de operaciones contempla la fijación y el cumplimiento de un plan de inventario que asegure responder a la venta y evitar quedarse sin producto. A través de un stock de seguridad y una producción constante, se espera abstenerse de estas contingencias. Este stock de seguridad se ha establecido de acuerdo a los reales volúmenes de ventas pasado y la capacidad estimada para reponer estos. También se trabaja con límites superiores para no sobre inventariarse y no tener muchas existencias en el balance.

Es así que para los productos finales que son un total de 24 variedades diferentes, 16 de la colección Classic, 8 de Silver y 4 Patagonia, se debe tener un nivel mínimo para cada modelo y variedad según cada colección.

Tabla 25: Límites de seguridad de productos finales

Colección	Límite Inferior	Límite Superior
Classic	64	192
Silver	32	80
Patagonia	20	40

Fuente: Elaboración propia

Para llegar a estas cantidades de límites máximos y mínimos, se usaron datos históricos de la venta de cada modelo. Es así como de manera desagregada se estimó que 4 sería la cantidad mínima de cada variedad del modelo Classic y 12 el máximo. En la línea Silver el mínimo fue 4 y el máximo 10. Para el modelo Patagonia, que solo tiene 4 variedades, se estimó más conveniente tener 5 mínimo de cada variedad y 10 como máximo. Por último en las proyecciones realizadas a medida que la capacidad productiva aumenta y la demanda estimada también crece, se consideró ir aumentando tanto el límite inferior y el superior de cada modelo.

Teniendo un buen control de inventario de los productos finales será de gran utilidad. Especialmente si se considera que el mercado de los anteojos es muy estacional, con una mayor demanda en los meses de verano. Si a esta estacionalidad le agregamos que existe un tiempo de fabricación y que se debe buscar el menor tiempo posible entre una orden de un retail y la entrega del producto, se recomienda este stock de seguridad. Si estas consideraciones, se le suma que el espacio necesario para almacenar estos productos es reducido y que es un producto que no caduca, mantener estos stocks entrega la posibilidad de flexibilizar la producción.

13.5 Producción estimada

La capacidad instalada (maquinaria y equipos) ha logrado, con la estructura organizacional anterior, a producir 252 anteojos en un mes. En la actualidad la dotación de artesanos trabajando en la elaboración de anteojos es menor. Se estima comenzar este plan con una dotación de artesanos capaces de producir 80 lentes mensuales. Eso sí, a medida que se lleva a cabo el plan, la capacidad productiva exigida aumenta, llegando a solicitar hasta 200 unidades en Noviembre 2015. Los artesanos tienen la opción de aumentar su dotación de personal cuando se vean sobrepasados de pedidos, pero si logran producir más sin tener que contratar más artesanos, es un incentivo, ya que el pago por el volumen elaborado se repartiría entre menos.

Considerando la demanda histórica que cada colección ha tenido y la demanda estimada, la proporción a producir es 55% Classic, 30% Silver y 15% Patagonia. Solo cuando la producción se estime que sobre pase los límites superiores de stock, se producirá menos de cada línea respectiva. A continuación se puede ver una estimación de la producción para los próximos 12 meses.

Tabla 26: Producción Estimada próximos 12 meses

		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
LC	Producción	44	44	44	44	66	66	67	66	66	66	66	66
	Despacho ²¹		69	37	24	89	83	70	36	43	61	53	31
	Inventario ²²	44	19	26	46	23	6	3	33	56	61	74	109
LS	Producción	24	24	24	24	36	36	36	36	36	36	36	31
	Despacho		35	20	12	49	46	37	18	22	31	29	16
	Inventario	24	13	17	29	16	6	5	23	37	42	49	64
LP	Producción	12	12	12	12	16	18	17	18	15	7	10	14
	Despacho		11	9	4	24	23	15	6	7	10	14	5
	Inventario	12	13	16	24	16	11	13	25	33	30	26	35
	Total producción	80	80	80	80	118	120	120	120	117	109	112	111
	Total Despacho	0	115	66	40	162	152	122	60	72	102	96	52
	Total Inventario	80	45	59	99	55	23	21	81	126	133	149	208

Fuente: Elaboración propia

²¹ Despacho da a entender las salidas de productos de las bodegas locales, sea por venta o por envíos a las bodegas de Amazon.com.

²² No se consideran inventarios iniciales, ya que para evaluar este plan de negocio solo se consideró lo realizado y propuesto por este plan.

Al no considerar inventarios iniciales y al tener una capacidad productiva limitada en los meses iniciales, la política de inventario durante los primeros meses no se cumplen en su totalidad. Aun así la producción, en conjunto con el inventario del mes anterior, se planifica para poder cumplir con los límites inferiores y superiores establecidos.

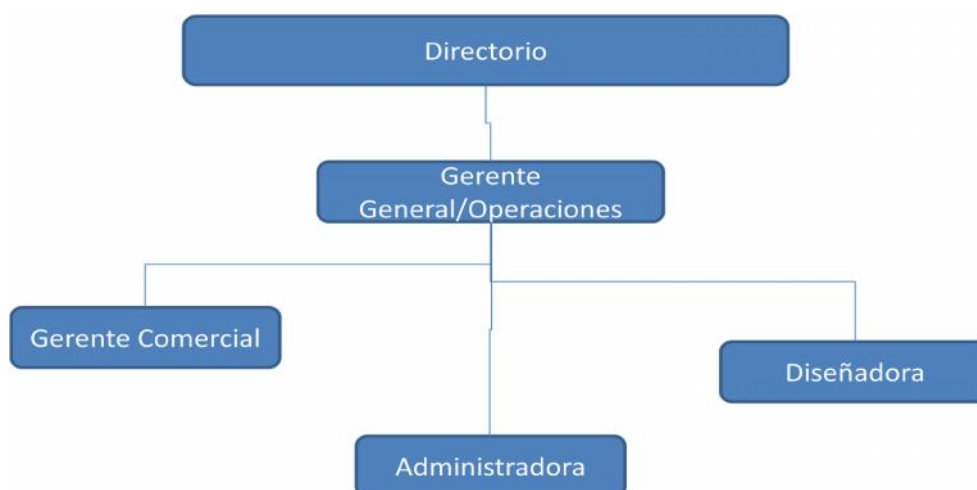
14 Plan de Recursos Humanos

La descripción de la empresa a inicios de este trabajo hace mención de la estructura organizacional y también se menciona la necesidad de alivianar la carga financiera de la empresa. En el capítulo de finanzas se muestra el impacto que tiene la reestructuración organizacional que se llevó a cabo. El principal cambio realizado fue la creación de una nueva sociedad compuesta por los artesanos, cuyo fin es solo producir y cuyos ingresos vienen por el servicio prestado por cada lente elaborado. Karün pasa a ser una sociedad que solo comercializa estos productos.

14.1 Estructura Organizacional

La organización se centrará fuertemente en el área comercial. Para esto se propuso que el fundador del emprendimiento (Kimber) se centre exclusivamente en la generación de negocio, desarrollando, en el mercado local, el potencial que a la fecha se ha logrado establecer. Para asegurar esto, alguien con más experiencia se hará cargo del área operativa y actuará como gerente general, así se puede lograr un equilibrio más estable y confiable. Adicionalmente habrá una diseñadora y una administradora. Con todo esto la empresa queda con el siguiente organigrama.

Imagen 14: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

La descripción de estos cuatro roles ayuda a visualizar los beneficios que se espera tener. El foco que esta nueva estructura permite así como la reducción de gastos que implica son elementos fundamentales en el plan de negocio elaborado.

14.1.1 Descripción de Cargos

14.1.1.1 Gerente General/Operaciones

Este es el cargo quien debe asumir las decisiones tomadas respecto a toda la empresa y tomar decisiones estratégicas para el futuro. Todo los otros trabajadores de la empresa deben responder ante este cargo y acatar sus órdenes. Como gerente de operaciones se debe estar supervisando la producción, asegurando que la calidad entregada sea la establecida y que no existan problemas en alguna parte del proceso.

14.1.1.2 Gerente Comercial

En un mercado como este donde las ventas son muy importante, el gerente comercial tiene que tener la capacidad de incentivar en los clientes y en el retail pedidos de anteojos para que se vendan. Se debe tener la capacidad de negociar con las contraparte y supervisar los procesos de ventas. El hecho que este cargo lo tenga el fundador de la empresa tiene un plus de que no hay nadie que venda el proyecto Karün de mejor manera, lo que genera que se contagie en las contraparte las ganas de participar.

14.1.1.3 Diseñadora

Este es un accesorio de moda, por lo tanto es fundamental que sea un producto atractivo. Hay muchos factores que influyen en esta estética, que la diseñadora se debe hacer cargo. Es fundamental que se esté trabajando constantemente en el desarrollo de nuevas colecciones y en innovaciones que sorprendan al público.

14.1.1.4 Administradora

Este es un puesto que se hace cargo del funcionamiento diario de las operaciones, las cuales pueden ser de ventas tanto como de producción. Debe llevar las cuentas, realizar los pagos a los empleados y a los proveedores. Así como tener previsto de materiales y llevar el inventario.

14.1.2 Sociedad de Artesanos

Como ya se mencionó, el principal cambio realizado en la estructura de la empresa fue la creación de una nueva sociedad que se encarga de producir los lentes de sol. Esta divide de manera equitativa las ganancias generadas, cada miembro es un artesano que trabaja en el establecimiento de Karün. A pesar de ser una sociedad a parte, existe total transparencia entre cada una de las sociedades, y estas trabajan de manera muy cercana, ya que existe una total dependencia de una a la otra, de parte de la comercializadora a la productora como de la productora a la comercializadora. Tanto así que fue una decisión en conjunto el costo por unidad producida, este valor buscaba acercarse lo más posible al sueldo que cada artesano tenía anterior a este cambio.

14.2 Política de Contratación e Incentivos

Política de contratación

Este es un producto estético muy apegado a los valores que busca representar el emprendimiento. La principal condición exigida es el compromiso con el proyecto y el compartir la visión de la empresa. Con este tipo de compromiso el ambiente laboral es más grato y la productividad aumenta.

En un empresa en que el producto es hecho a mano, requiere los artesanos de manufactura posean ciertas habilidades. La calidad y la imagen de la marca esta en sus manos, literalmente. Es por esta razón que se debe buscar gente con un gran destreza y mucha motricidad fina, que tenga la habilidad de lijar con mucho detalle y delicadeza. Es así que se propone para la empresa que para estos cargos se busque mujeres de ciertas carreras universitarias, principalmente diseñadoras y artistas. El pago por trabajo estaría por sobre de el mercado en esas carreras y se puede ser flexible en las horas de trabajo.

Antes de contratar se considera que es muy importante que pase por un periodo de prueba. Esto para asegurar que tienen la capacidad de producir con la calidad y habilidad que esta firma necesita. En el periodo de prueba también se puede medir el otro factor de suma importancia, que es el compromiso con la marca.

Política de Incentivo

El plan de negocio que se trabajó incluye una fuerte reducción en la estructura organizacional y consecuentemente en los gastos. El plan no considero pagar más a menos gente sino establecer incentivos que estimulen el negocio. Así es como se propuso mantener las remuneraciones ya fijadas, pero hacer estos más participes del éxito.

Los incentivos en la parte manufacturera será en función del cumplimiento de los volúmenes acordados, con un fuerte elemento de control de calidad respecto a las especificaciones acordadas. Al tener a cada artesano como miembro de una sociedad nueva está en su poder la decisión si contratar a alguien más para lograr la producción exigida, a medida que la demanda aumente como se espera. Esta decisión influye directamente en el monto que la sociedad reparte entre sus miembros, por lo tanto si se logra aumentar la capacidad de producción sin aumentar los miembros de la sociedad, para cada artesano aumenta su ingreso.

En el área de diseño y administración los incentivos serán sobre los resultados generales del negocio.

15 Evaluación financiera

En los antecedentes generales y revisión de la situación de Karün, se hizo mención a los estados financieros de Diciembre del 2013. Al entrar en la evaluación financiera, es conveniente volver a hacer referencia a estos en función de las áreas que se abordaron.

- Se hizo mención de una posición de liquidez buena. La propuesta del plan de negocio es mantenerse así.
- Se indicó lo bajo de nivel de stocks. Como se vio en la sección de Operaciones, el plan de negocio contempla una estricta política de inventarios.
- Se señaló el bajo margen de contribución. Este plan se centra primordialmente en elevar este margen y extraer un mayor valor por el posicionamiento que se quiere establecer, ofreciendo un producto con alta efectividad de colocación. Al mismo tiempo se busca reducir los costos directos.
- En cuanto a los gastos administrativos, se busca enfocar estos en lo que realmente incumbe del negocio e incentiva este, mientras que se eliminan los gastos innecesarios.
- Este plan no contempla mayor aporte de capital. Como se indicó, las pérdidas operativas hasta diciembre del 2013 han consumido gran parte del capital aportado. El plan de negocios se desarrolla con el capital existente en cuanto a maquinas y equipos, así como el nivel de caja adecuado para cubrir la gestión. Para efectos de proyecciones y evaluación financieras, estas se medirán con el capital actual. Para efectos contables, se supone capitalizadas las pérdidas acumuladas.

15.1 Ingresos y Costos Operacionales

Para lograr las proyecciones de Flujos de Caja y de los Estados de Resultados primero recapitularemos los ingresos, los costos y los gastos estipulados.

15.1.1 Ingresos operacionales

Antes de indicar cuáles son los ingresos proyectado con este plan de negocio, recordemos que en este plan se utilizaron 3 canales de ventas, cada uno con proyecciones de demanda diferente y con márgenes distintos. Para esto repasaremos por cada una de las proyecciones realizadas.

15.1.1.1 Ventas

Retail

En el modelo de negocio del retail tradicional, el distribuidor trabaja con pedidos periódicos. Ellos mantienen un inventario de los productos de Karün en sus propios stocks y cuando estos están bajo, vuelven a realizar pedidos. Con información entregada por la empresa

respecto al tamaño y frecuencia de estos pedidos, en conjunto con el aumento de cobertura que se espera lograr con el plan de marketing. Se hicieron estimaciones de la frecuencia de estos pedidos y el tamaño de estos pedidos hasta Diciembre del 2015. En el Anexo 5.1 se puede encontrar las tablas que se usaron para lograr estas estimaciones.

Tabla 27: Estimación de Demanda en Retail

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
OPV	40	0	0	50	0	50	0	40	40	0	40	60	0	60	0	80	80
Brooks Brother	40	0	30	0	50	0	50	0	50	0	0	50	0	0	50	0	50
Patagonia	25	0	0	20	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	20	0	20
Total	105	0	30	70	50	50	50	60	90	0	40	110	0	60	70	80	150

Fuente: Elaboración propia

Vendedores Turísticos

Como se mencionó en el plan táctico de marketing, se buscarán 3 socios comerciales para la temporada de verano 2014/2015 y 5 socios comerciales para el 2015/2016. Entregando 50 productos en Noviembre del año respectivo a cada operador turístico.

Venta On-line

Para las ventas online, hay dos sitios de internet donde este plan estipula vender. La página propia y Amazon.com. Cada uno de estos sitios tiene diferente concurrencia. En el caso de karunshades.com se estipulo mantener las ventas históricas que han habido, con alzas en el inicio del verano, periodo que coincide con navidad y cybermonday. Respecto a Amazon.com al ser un canal nuevo, se utilizó la información extraída en el estudio de mercado respecto a las ventas mensuales de lentes de madera. Aun con esta información se hicieron proyecciones conservadoras.

Tabla 28: Estimación de Demanda en canales On-line

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
karunshades.com	10	10	10	15	25	15	10	12	12	12	12	12	12	14	16	25	30
amazon.com	0	0	10	15	20	10	10	12	25	40	50	35	30	35	30	45	30
Total	10	10	20	30	45	25	20	24	37	52	62	47	42	49	46	70	60

Fuente: Elaboración propia

Con esta información podemos realizar un resumen de las ventas por cada canal.

Tabla 29: Estimación de Demanda Total

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Retail	105	0	30	70	50	50	50	60	90	0	40	110	0	60	70	80	150
Vendedores Turísticos					150											250	
On-line	10	10	20	30	45	25	20	24	37	52	62	47	42	49	46	70	60
Total	115	10	50	100	245	75	70	84	127	52	102	157	42	109	116	400	210

Fuente: Elaboración propia

15.1.1.2 Ingreso

Con los precios ya descritos en el plan de marketing, antes de calcular los ingresos es importante considerar la distribución de ventas que existe entre cada línea. Se usaron datos históricos para realizar esta distribución, sobre el cual se aplicaron ciertas variaciones dependiendo el canal de venta.

Tabla 30: Proporción de ventas por Línea de producto por canal

	LC	LS	LP
Retail	60%	30%	10%
Vendedores Turísticos	50%	30%	20%
Karunshades.com	60%	30%	10%
Amazon.com	55%	30%	15%

Fuente: Elaboración propia

Conociendo esta distribución se puede calcular los ingresos esperados por cada canal de venta. Los ingresos generados por Amazon.com se les aplicó un tipo de cambio a \$550, además que se consideró el ingreso por el precio completo, ya que la comisión que se lleva Amazon será considerado como un gasto de venta, al igual que los gasto de logística.

Tabla 31: Estimación de Ingresos por Canal de Venta

	Agosto - Diciembre 2014	2015	2016
Retail	\$ 19.890.000	\$ 58.140.000	\$ 75.582.000
Vendedores Turísticos	\$ 16.728.600	\$ 36.725.000	\$ 73.450.000
Karunshades.com	\$ 11.332.800	\$ 28.781.600	\$ 37.416.080
Amazon.com²³	\$ 7.408.500	\$ 58.165.250	\$ 104.697.450
Total (Con IVA)	\$ 55.359.900	\$ 181.811.850	\$ 291.145.530
IVA	-\$ 7.656.106	-\$ 19.741.894	-\$ 29.769.021
Total	\$ 47.703.794	\$ 162.069.956	\$ 261.376.509

Fuente: Elaboración propia

15.1.2 Costos Operacionales

El plan operacional cubre dos aspectos que buscan reducir los costos, uno enfocado sobre el elemento de mano de obra directa (externalizando la manufactura a otra sociedad) y el otro aborda el precio de los insumos. Con esto los costos unitarios por línea terminan siendo los siguientes:

Tabla 32: Costo Unitario de productos por Línea

	LC	LS	LP
Insumos	\$24.894	\$26.894	\$31.573
Insumos Sin IVA	\$20.164	\$21.784	\$25.574
Mano de Obra	\$20.000	\$25.000	\$30.000
Total	\$40.164	\$46.784	\$55.574

Fuente: Elaboración propia

Es importante recordar que en el plan de operaciones también se instauró una política de inventario, lo cual obliga a la empresa a estar produciendo a pesar de que en meses el volumen de venta baje. Esto va significar que a Diciembre de los años proyectados habrán existencias en el balance. Es así que es necesario valorizar estas existencias, ver el costo de la producción para entender el flujo y ver el costo de cada producto vendido para poder realizar el estado de resultados.

Tabla 33: Costos totales de Producción

	Julio - Diciembre 2014	2015	2016
Volumen de Producción	559	1609	2500
Insumos	\$14.806.103	\$42.486.468	\$66.239.625
Insumos sin IVA	\$11.992.943	\$34.414.039	\$53.654.625
Mano de Obra	\$12.850.000	\$36.800.000	\$57.500.000
Total	\$24.842.943	\$71.214.039	\$111.154.096

Fuente: Elaboración propia

²³ Exportaciones no están sujetas a IVA

Tabla 34: Costos directos de Productos Vendidos

	Agosto - Diciembre 2014	2015	2016
Volumen de Venta	530	1555	2488
Insumos	\$13.988.029	\$40.983.970	\$65.921.675
Insumos sin IVA	\$11.330.303	\$33.197.016	\$53.396.557
Mano de Obra	\$12.110.000	\$35.445.000	\$57.244.000
Total	\$23.440.303	\$68.642.016	\$110.620.557

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Valorización de Inventario

	Julio - Diciembre 2014	2015	2016
Volumen Inventario Local	19	42	68
Inventario Local	\$965.729	\$2.171.444	\$3.245.906
Volumen Inventario Amazon	10	41	27
Inventario Amazon	\$436.911	\$1.803.220	\$1.262.297
Total	\$1.402.640	\$3.974.663	\$4.508.203

Fuente: Elaboración propia

15.1.3 Margen de Contribución

Como ya fue descrito los ingresos operacionales y los costos operacionales, se puede calcular el margen bruto.

Tabla 36: Resultado operacional

	Julio - Diciembre 2014	2015	2016
Volumen de Venta	530	1555	2488
Ingresos Operacionales	\$ 47.703.794	\$ 162.069.956	\$ 261.376.509
Costos Operacionales	-\$23.440.303	-\$68.642.016	-\$110.620.557
Margen Bruto	\$24.263.491	\$93.427.940	\$150.755.952
<i>% de los ingresos</i>	50,86%	57,65%	57,68%
<i>Margen unitario promedio</i>	\$ 45.780	\$ 60.082	\$ 60.593

Fuente: Elaboración propia

El segundo semestre 2014 refleja de inmediato el giro de resultados financieros en línea con los distintos elementos del plan de negocio. Márgenes de contribución superiores a un 50% son robustos en comparación al 8% reflejado en los estados financieros al 31 de Diciembre del 2013. Así mismo, los volúmenes permiten generar una contribución (en términos absolutos) crecientes de casi \$50 millones (anualizando el 2014) hasta \$150 millones el 2016, siendo esta una solida plataforma de donde cubrir costos fijos y generar utilidades.

15.1.4 Gastos de Administración y Ventas

El área más crítica en la estructura operativa de Karün son sus gastos fijos. En el ejercicio 2013 estos superaron con creces los ingresos netos por venta, reflejando una seria desproporcionalidad de la estructura operacional con los resultados de la gestión comercial. Por

la reserva necesaria de las cifras del 2013, estas no se verán en forma específica, sino más bien se hará mención a los ítems de mayor gasto y como fueron abordados.

- La primera área vista fue el de la estructura organizativa. Karün se estructuró para una dimensión de negocio más grande de lo que podía abarcar en sus primeros años de operación. Esto, junto a su postura de Empresa B en lo que se refería a salarios, generó una pesada carga financiera. A instancia de este plan de negocio, a inicios del 2014 se efectuó una profunda reestructuración y el ítem respecto a las remuneraciones fue reducido en un 50%, quedando alineado con la dimensión del negocio.
- En el año 2013 se incurrió en una serie de gastos de estudios y análisis que no hicieron mayor contribución a desarrollar el negocio. Estos no continuarán, lo que además genera en conjunto a la externalización de las operaciones, que los emprendedores asuman mayor protagonismo en las gestiones de proyección y menos en las gestiones operativas.

Las dos áreas cubiertas anteriormente representaban casi un 85% de los gastos del ejercicio del 2013. La profunda revisión de esto permitió aliviar la carga financiera y liberar fondos para gestiones más enfocadas en el desarrollo del negocio. De esta manera se logra llegar a un punto de equilibrio donde el margen de contribución cubre los gastos fijos.

En relación a lo que se proyectó para el desarrollo de este plan, los gastos fijos se dividieron en cuatro temas, Gastos Generales, Sueldos Administrativos, Gastos de Ventas a través de Amazon y Marketing.

15.1.4.1 Remuneraciones y Gastos Generales

El plan de negocios contempla un riguroso control sobre los gastos generales, instaurando el nivel de gasto que se pretende llegar con la externalización de operaciones y la severa revisión de los excesivos gastos incurridos hasta el 2013. Esto incluye la reorganización estructural, servicios externos y gastos administrativos generales. La proyección de estos y su porcentaje sobre los ingresos son.

Tabla 37: Gastos Generales y Remuneraciones

	Julio - Diciembre 2014	2015	2016
Remuneraciones	\$ 13.230.769	\$ 26.461.538	\$ 34.061.538
Gastos Generales	\$ 3.107.984	\$ 6.503.448	\$ 7.471.193
Total	\$ 16.338.753	\$ 32.964.986	\$ 41.532.731
<i>% sobre los ingresos</i>	<i>34,25%</i>	<i>20,34%</i>	<i>15,89%</i>

Fuente: Elaboración propia

Este riguroso control llevará a un nivel de gastos generales administrativos a un 15,9% de los ingresos neto.

15.1.4.2 Gastos de Ventas en Amazon

Estos contemplan todo los gastos asociado a la gestión de venta a través de Amazon.com. Estos reflejan el volumen comercializado por este canal.

Tabla 38: Gastos de Venta por Amazon.com

	Julio - Diciembre 2014	2015	2016
Volumen de Venta	45	352	634
Valor Fijo de FBA	\$ 87.978	\$ 263.934	\$ 316.721
Almacenaje	\$ 3.658	\$ 13.448	\$ 26.895
Costo de manipulación	\$ 149.958	\$ 551.348	\$ 1.102.695
Manejo por peso	\$ 12.375	\$ 96.800	\$ 193.600
Comisión por Venta	\$ 1.111.275	\$ 8.724.788	\$ 17.449.575
Total	\$ 1.365.243	\$ 9.650.317	\$ 19.089.486

Fuente: Elaboración propia

15.1.4.3 Gastos en Marketing

El emprendimiento participa de un rubro donde el marketing es clave. Esto se vio en detalle en la estrategia y consecuente estrategia de marketing, donde también se hizo mención de la necesidad de ser eficientes con recursos escasos. La proyección financiera considera aumentar el gasto en marketing a medida que el éxito del negocio lo permita. Los elementos del marketing mix (precio, plaza y producto) se reflejan en la contribución ya descrita. El objetivo del gasto de marketing acá descrito es sobre los esfuerzos necesarios para la promoción. Para el 2016 se busca que se gaste cerca de un 15% de la contribución en este elemento.

Tabla 39: Gastos en Marketing

Marketing	Julio - Diciembre 2014	2015	2016
Eventos promocionales	\$ 750.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000
Viajes	\$ 350.000	\$ 800.000	\$ 4.000.000
Gestión Diarios y Revistas	\$ 300.000	\$ 5.200.000	\$ 15.600.000
Community Manager	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000
Total Marketing	\$ 2.300.000	\$ 9.800.000	\$ 24.760.000
% sobre Margen Bruto	9,48%	10,49%	16,42%

Fuente: Elaboración propia

Esta es un área muy complejo de trabajar al ser difícil relacionar el desembolso con el resultado efectivo. El plan propone un gradual crecimiento del gasto, en proporción a la contribución que genera el negocio, el cual debe ser continuamente evaluado.

15.2 Evaluación de proyecto

Dado la inestable situación de Karün, el plan de negocio proyecta resultados y evalúa estos por un periodo corto, siendo este hasta el 2016. La continuidad del emprendimiento dependerá de los resultados en este periodo debido a lo cual se centró en estos. La proyección más allá del 2016 dependerá del éxito de la gestión durante este corto periodo de tiempo y la disposición de extenderse a un mercado externo, abriendo operaciones comerciales en el extranjero.

15.2.1 Estado de Resultados

Tabla 40: Proyección Estados de Resultados (en \$Miles)

	Julio- Agosto 2014	2015	2016
<i>Volumen de Venta</i>	530	1555	2488
Ingreso x venta	\$ 52.390	\$ 162.070	\$ 261.377
Costo x venta	-\$ 23.440	-\$ 68.642	-\$ 110.621
Margen Bruto	\$ 28.949	\$ 93.428	\$ 150.756
Gastos	-\$ 20.004	-\$ 52.415	-\$ 85.382
<i>Gastos Generales</i>	-\$ 3.108	-\$ 6.503	-\$ 7.471
<i>Remuneraciones</i>	-\$ 13.231	-\$ 26.462	-\$ 34.062
<i>Gastos en Amazon</i>	-\$ 1.365	-\$ 9.650	-\$ 19.089
<i>Gastos en Marketing</i>	-\$ 2.300	-\$ 9.800	-\$ 24.760
Depreciacion (-)	-\$ 2.287	-\$ 2.287	-\$ 2.287
Utilidad antes de impuesto	\$ 6.658	\$ 38.725	\$ 63.086
Impuesto (20%)	\$ 1.332	\$ 7.745	\$ 12.617
Utilidad despues de impues	\$ 5.326	\$ 30.980	\$ 50.469

Fuente: Elaboración propia

Con los elementos del plan comenzando a tener efecto, el segundo semestre del 2014 arroja una pequeña utilidad. El plan de negocio muestra una consolidación en el año 2015, donde con volúmenes mayores (1555 unidades), muestra utilidades de \$31 millones. El 2016 se proyecta un incremento de ventas de un 60% y las utilidades (\$50 millones) incrementan en un 63%.

Estas utilidades se calculan en base a un proyecto nuevo, sin consideración de pérdidas pasadas que, para estos efectos se consideran capitalizadas. En realidad ninguno de los dos años y medios trabajados (proyectados) pagarían impuesto hasta agotar pérdidas anteriores y la utilidad más bien sería la de antes de impuestos.

De la misma forma, se puede evaluar el retorno sobre el capital. Visto como un negocio que parte de cero, donde se trabaja con el capital existente en el 2014 (\$27 millones) el retorno en el 2015 es de 115% y 187% en el 2016. Estos son retornos sobre la inversión altos, pero no inusual para un emprendimiento de esta naturaleza donde la vida útil de la iniciativa puede ser corta.

Extendiendo esta medición al emprendimiento original, esto es usando la utilidad neta de pérdidas de arrastre y el capital invertido originalmente, el retorno sería aproximadamente de un 20% en el 2015 y un 33% en el 2016. Esta segunda medición de retorno sobre la inversión se considera el aporte inicial y entregan tranquilidad a los inversionistas originales. Recordar que estos son inversionistas de riesgo y saben que en una iniciativa como esta puede tardar años en consolidarse y ser rentable.

15.2.2 Flujos de Caja

Como fue mencionado anteriormente, Karün inicia este periodo de recuperación, el cual este plan está enfocado, con una caja de al menos \$12 millones y sin obligaciones financieras. La proyección de los flujos de caja incluye supuestos realistas de cobros y pagos de una actividad con necesidad de capital de trabajo que crecen con mayores volúmenes. No se consideran nuevas inversiones en maquinarias y equipo. La proyección detallada de esta está en el Anexo 5.2. No se consideran retiros de los inversionistas.

Tabla 41: Proyección Flujos de Caja (en \$ Miles)

	Julio 2014	Julio - Diciembre 2014	2015	2016
Saldo inicial	\$ 12.000			
Ingreso Bruto		\$ 44.429	\$ 168.482	\$ 269.571
Compra de Materiales		-\$ 8.479	-\$ 38.240	-\$ 49.747
Gastos		-\$ 32.854	-\$ 89.215	-\$ 142.562
Gastos Administrativos		-\$ 3.108	-\$ 6.503	-\$ 7.471
Sueldo Administrativo		-\$ 13.231	-\$ 26.462	-\$ 34.062
Sueldo Mano de Obra		-\$ 12.850	-\$ 36.800	-\$ 57.180
Gasto en Marketing		-\$ 2.300	-\$ 9.800	-\$ 24.760
Gasto Ventas en Amazon		-\$ 1.365	-\$ 9.650	-\$ 19.089
Pago del Iva		-\$ 2.156	-\$ 12.785	-\$ 20.456
IVA Debito		-\$ 4.365	-\$ 20.454	-\$ 32.727
IVA Credito		\$ 2.209	\$ 7.670	\$ 12.272
Pago de Impuestos		-\$	1.331,62	-\$ 7.745
FLUJOS		\$ 50	\$ 26.910	\$ 49.061
Saldo Final		\$ 12.050	\$ 38.960	\$ 88.021

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 41 muestra cómo, a medida en que los resultados crecen, el flujo de caja va reflejando esta mejora. El segundo semestre del 2014 lograr mantener la posición de caja de inicio (Julio 2014) y, como se puede ver en el flujo detallado en el Anexo 5.2, el saldo nunca cae negativo, con la mínima posición siendo en Octubre. Esta Tendencia se fortalece en el 2015 con una caja de cierre de año de \$38 millones, lo que pone a la empresa en una posición que contempla pago de dividendo o reinvertir en hacer crecer el negocio. La proyección del 2016 tiene una caja de cierre de \$88 millones que reafirma las alternativas de uso ya mencionadas.

15.2.3 Valor Presente y otros indicadores

Habiendo visto las proyecciones de resultados, el crecimiento de estos y el retorno sobre el capital con el cual se cuenta al inicio de este plan, se medirá el Valor Actual Neto del plan.

Este toma los flujos del segundo semestre del 2014, el 2015 y 2016. Se considerara una tasa de retorno de 15%.

Tabla 42: Flujos Netos para Calculo de VAN (en \$Miles)

Resultado del ejercicio	\$ 5.326	\$ 30.980	\$ 50.469
Depreciación	\$ 2.287	\$ 2.287	\$ 2.287
Variacion capital de trabajo	-\$ 7.564	-\$ 6.358	-\$ 3.696
Flujo neto	\$ 50	\$ 26.910	\$ 49.061
VAN (15%)	\$ 56.460,25		

Fuente: Elaboración propia

En línea con una evaluación a corto plazo, el valor actual neto de los flujos al año 2016 es de \$56 millones. Este se basa en los flujos de resultados, ajustando aquellos que no son flujos (depreciación) y el impacto en el capital de trabajo requerido para hacer crecer el negocio. Basado en el capital real con el cual se estudió este plan, la inversión (\$27 millones) se habría recuperado a fines del 2015. Considerando el capital original, el emprendimiento requiere más tiempo para recuperar las pérdidas de arrastre y la inversión original. Esto si se considera seguir operando en Chile, lo cual puede cambiar si se realizan gestiones para entrar en un mercado con mayor demanda.

16 Conclusiones

Este es un informe en el que se diseñó un plan de negocio para una empresa que se dedica a fabricar anteojos de madera de manera artesanal. Repitiendo lo indicado en la introducción, Karün es una micro empresa que podría trabajar con un plan mucho más acotado. Para aprovechar la oportunidad de aprendizaje, se diseñó un plan amplio y completo. Esta era un empresa con una alta inestabilidad y en el periodo inicial de esta, no existía mucha coherencia. Se trabajó muy bien en la exposición de un producto con un claro concepto diferenciador y exclusivo. Esto logró el posicionamiento deseado. El problema fue que no se logró la gestión necesaria para hacer de este un proyecto íntegramente exitoso. A la falta de un plan de negocio completo e íntegro, se llegó a inconsistencias entre los gastos operativos y los ingresos del negocio, lo que generó una inestabilidad financiera.

Este trabajo siguió una metodología probada en busca de cumplir los objetivos y poder diseñar un plan de negocio íntegro y factible. Comenzando el trabajo con una profunda investigación de mercado para entender el funcionamiento de una industria completa y no solo del segmento que interesaba. Con esto se pudieron sentar las bases para realizar un trabajo serio y fundamentado.

Con conocimiento del entorno, de las dificultades del mercado y las deficiencias de la empresa, se propusieron tres métodos para llegar al consumidor final. Un modelo tradicional utilizando a el retail como frente para realizar ventas. En el cual se debe operar con los estándares de la industria, donde gran parte del margen, cerca del 50%, se lo lleva el retail. Un segundo modelo fue en busca de un socio comercial diferente, a través del cual buscaba llegar a un consumidor con alta disposición de pago y que comparta los valores de Karün. Se concluyó que en Chile hay un gran número de extranjeros que vienen de visita y que era a ellos a quien se le debía vender este producto. Es así como se busca una asociación con operadores turísticos en el sur de Chile. Por último, en consideración de tener un flujo constante capaz de mantener las operaciones de la empresa, se estudió la posibilidad de usar un portal de retail On-line. Vendiendo a través de Amazon.com se podría llegar a un mayor número de clientes y este retail solo cobra una comisión por venta de 15% más otros gastos de logística, los cuales con los precios que vende Karün es considerablemente bajo.

El desarrollo de un plan de marketing era fundamental para lograr sacar adelante a este emprendimiento. Desde tener una estrategia clara para saber que acciones realizar, hasta poder comprender la contribución que debía generar cada uno de los elementos del marketing mix. Se buscaba aumentar el conocimiento de marca, lo que se transformaría en una mayor conversión. Es así que se estudió la estructura del precio y los márgenes que se debían repartir en cada canal. La importancia de estar en el punto de venta correcto y de cómo aumentar las ventas llevando a Karün de 9 puntos de venta en Chile a 24, además de otros canales alternativos que aseguren un flujo. Tener un producto que le genere valor agregado al consumidor y estar presentes en la vida del público objetivos.

Independiente del éxito del plan de marketing, seguía habiendo un gran problema en la estructura de costos de la empresa. Esto provocaba que hubiera un margen de contribución muy bajo. A esto se le suma grandes gastos en temas que no era relevante para el desarrollo del negocio. Con un profundo cambio en la estructura organizacional, donde se forma una sociedad externa de artesanos y a estos solo se les paga por producto elaborado. Se convierte un costo fijo a uno variable, directamente asociado no solo al producto elaborado, sino a aquel que cumple con las especificaciones de calidad. Toda esta reestructuración que flexibilizó los costos, se le suma una reducción radical en los gastos administrativos y en remuneraciones.

Con todo los cambios propuestos y los cambios generados en la elaboración de este trabajo, era importante medir los resultados. Ciertos cambios y ciertos gastos son difíciles de pronosticar sus resultados, fue así que usando información histórica de la empresa se realizaron proyecciones hasta Diciembre del 2016. En una industria tan volátil y en un emprendimiento que recién comienza no hay uso de realizar proyecciones más extensas. Para lo que queda del 2014, a pesar de estimar utilidades positivas, este no generaría mucho flujo para Diciembre del 2014. Recién para el 2015 se comenzará a ver un flujo de ingresos que entreguen estabilidad a la empresa y una mejor posición, siempre y cuando se siga muy de cerca el plan, de realizar inversiones mayores. Aun así con un VAN de solo \$56 millones, se sugiere consolidar la empresa, ganar más experiencia y conocer mejor los ciclos de la industria antes de seguir invirtiendo.

El plan de negocio incluye una evaluación financiera producto de las iniciativas propuestas y la proyección de ventas. Esto resultados se proyectan solo hasta el 2016 debido a la necesidad de asegurar una recuperación de la situación de pérdidas en que se encuentra Karün en Diciembre del 2013. Una vez logrado esto, se debe definir si mantener esta situación enfocada en el mercado local o llegar al mercado extranjero de manera más directa. De mantener la primera, el negocio estaría bastante consolidado al 2016 y los resultados posteriores no serían muy distintos. Abordar el segundo requeriría de un compromiso de inversión, esta parte no fue abordada en este plan de negocio, pero este sirve como base para un eventual plan para abrir operaciones en el extranjero.

El aprendizaje fue más allá con la confección del plan de marketing, el cual permitió entender directamente la generación de valor de un producto, desde el costo, hasta la percepción de valor que se quiere entregar. Con la dinámica del marketing mix en la generación de contribución hacia cubrir gastos y generar utilidades en un entorno competitivo con recursos escasos.

Finalmente con la elaboración de los otros planes y la evaluación financiera de las proyecciones que estos planes generaban, se pudo poner a prueba los conocimientos aprendidos en la carrera de Ingeniería Civil Industrial.

17 Bibliografía

- [1] B. SEUMENICHT, "Modelo de Negocios CANVAS," *Merca2.0*, 2013.
- [2] J. N. C. Santiago D. De Quijano De Arana, "El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los Modelos de calidad y la evaluación organizativa," pp. 301-328, 1999.
- [3] K. W. Villarán, Plan de Negocio: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Perú, 2009.
- [4] M. I. R. y. H. R. Hitt, Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización, International Thomson Editores.
- [5] Instituto Nacional de Estadísticas, www.ine.cl.
- [6] The Statistic Portal for Market Data, www.statista.com.
- [7] Terapeak market research tool, www.terapeak.com.
- [9] Servicio Nacional de Turismo, www.sernatur.cl.
- [10] Portal Comex, Camara Comercio de Santiago, www.portalcomexccs.cl.
- [11] Karün, www.karunshades.com.
- [12] Bloomberg, Bussines, Financial & Economic News.
- [13] Ópticas Place Vandome, www.opv.cl
- [14] Ópticas Rotter & Kraus, www.ryk.cl
- [15] Ópticas GMO, www.gmo.cl
- [16] Ópticas Schilling, www.opticaschilling.cl
- [17] Three Monkey, www.3monkeys.cl
- [18] Financiar Red, Inflación Mayo Chile 2014, <http://financiarred.cl/inflacion-mayo-chile-2014/>
- [19] El Mercurio, OCDE reduce sus previsiones de crecimiento económico para Chile en 2014 y 2015, <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/05/06/658703/ocde-reduce-sus-previsiones-de-crecimiento-economico-para-chile-en-2014-y-2015.html>
- [20] Optical Vision Resources, <http://opticalvisionresources.com/top-80-wood-and-skatedeck-eyewear-companies#.U9Aj0thOVYd>
- [21] ASOS, Discover Fashion Online, <http://www.asos.com/es/Hombre-Gafas-de-sol/wezf/?cid=6519#state=Rf942%3D2260&parentID=Rf942&pge=0&pgeSize=36&sort=-1>
- [21] Optical H, By Óptica Herradores, http://www.opticalh.com/es/20-gafas-graduadas?selected_filters=forma-clubmaster#/
- [22] <http://fastid.cahid.org/index/cms-filesystem-action/11y0951%20s%20gafas.pdf>

18 Referencias

CALLFUPAN MOLINA, GABRIEL ANTONIO. " PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LOCKERS". MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL, Universidad de Chile. Octubre 2010.

PAVEZ GIKIS, GUSTAVO. "PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PEONIAS EN LA REGION DE LOS LAGOS". MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL, Universidad de Chile. Abril 2012.

MUÑOZ VILLASECA, IGNACIO. "PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA DE FACTORING BASADA EN CHEQUES". MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL, Universidad de Chile. Septiembre 2013.

Anexo 1 Fotos Productos

1.1 Línea productos Classic



1.2 Línea productos Silver



1.3 Línea productos Patagonia



Anexo 2 Feria MIDO

2.1 Descripción feria

- 6 Pabellones
- 900 expositores
- 45.392 visitantes (20.068 Italianos y 25.324 extranjeros)



2.2 Descripción puesto de Karün

□ 12 m² de Karün



2.3 Risultato de feria

2.3.1 Contactos



2.3.2 Exposición en Medios

COSMOPOLITAN.IT

COMMUNITY MODA BEAUTY CAPELLI SEX&LOVE FOR YOU TIME OUT OROSCOPO CONCORSI LOGIN

Settimana de la Moda de Milán | Diseñadores emergentes | Moda Algébrica | Vendimia | Street Style | Todos los días Chic | Boutique | Lenorexia | Accesorios | NB | Motores | Zapatos y bolsos P&A

Accessori

LAS GAFAS DE MODA PRESENTADAS EN MIDO 2014

Milano, 01 de marzo 2014

Se cerró sus puertas ayer por la tarde en Rho, la 44ª edición de Mido, la feria internacional dedicada a la óptica. Hemos visto todo y su contrario estamos hablando de formas, colores acrobacias, inspiraciones verdes para los nuevos anteojos y gafas de sol. Los nuevos avances el anciano marcamiento de moda. Vamos a hablar de un accesorio que define la personalidad de quien lo lleva, ya sea solo o fuera de la vista. Elige las tendencias más calientes fue duro, pero lo logramos!

SE OPRN LE SCARPE E LE BORSE più hot della primavera

Descubre las zapatas y los bolsos más calientes de primavera

2014 HOROSCOPO 2014. Todos las predicciones astrológicas en términos de amor, el trabajo y el estado para el mismo año

Galileo, per il consumatore... raddoppia

È in corso nei centri ottici partner dell'azienda di lenti oftalmiche "Doppia coppia doppio vantaggio": contestualmente al primo acquisto il cliente finale riceverà in omaggio un secondo paio di lenti, da utilizzare per un occhiale di scorta.

«Attiva fino al 7 aprile, l'offerta (nella foto, il cartello) servirà è un invito a cambiare prospettiva, riflettendo non tanto su "ciò che si risparmia", ma su "ciò che si guadagna", ossia un secondo paio di lenti, contestuale al primo acquisto, a un prezzo del tutto vantaggioso - si legge in un comunicato di Ottalmica Galileo Italia - La coppia di lenti aggiuntiva apre le porte all'occhiale di scorta. La gamma di lenti Galileo interessate dal programma conta le progressive Free Form in tutti i materiali e trattamenti, le monofocali trattate Novea+, Novea Max UV, anche in Overlight, e comprende sia le versioni chiare sia Transitions.

Karün, dal Cile arriva il sole ecologico

Gli occhiali di legno non sono certo una novità, ma quelli del marchio cileno meritano una particolare attenzione. E non per la varietà dei legni utilizzati né per il design piuttosto essenziale, ma per la storia che hanno dietro.

Il nome anticipa qualcosa, ma non tutto. Significa "essere naturo" nella lingua del popolo Mapuche in Patagonia. Ogni modello, per il momento soltanto da sole (nella foto), ma è nei progetti una collezione vista, è realizzato a mano da maestri artigiani delle comunità indigene. Sono fatti con i legni particolarissimi della zona, ricavati da alberi raccolti dal suolo. Solo alcuni legni sono presi da alberi abbattuti, al cui posto, però, sono stati piantati dei nuovi. C'è il Rutile pello, quercia della Patagonia di più di 4 mila anni, il Lengio, cileglio della terra del fuoco, il Raulli, faggio profumato. "Naturali" sono anche i materiali di complemento, come il cuoio di adomone e l'argento. Le lenti sono Zeiss con una perfetta sintesi, quindi, di artigianato, sostenibilità e innovazione tecnologica. Perfettamente in linea anche gli astucci, fatti a mano con un pezzo unico di pellame o le bustine lavorate al telaio dalle donne Mapuche e colorate con tinte vegetali, come del resto alcune montature, con disegni tipici. Dietro questa collezione, presentata a Mido e subito dopo alla stampa presso il Consolato cileno a Milano, tre ventenni intraprendenti e, soprattutto, innamorati del loro paese e decisi a preservare tradizioni e natura. (L'Unità | Giovanni)

Direttore responsabile: Angelo Magri
Coordinamento redazionale: Francesca Trazzi
E-mail: info@edizioni.it
Supplemento al 17 marzo 2014 di b2bytes.com
reg. presso Tribunale Milano, n. 212, 17-06-2009

COMPLETE
Realini optica

COMPL
Realini optica

Karün, soy el más brillante vende presente en la feria. Así que bueno con la naturaleza, sus cerca de la artesanía de ecología que eliges sólo ritados de demolición de la Patagonia por sus gafas. Leather Patagonia Verde ecológica se presenta en la variedad de color gris y marino. Véndenlos juntos esencialmente para dar forma a diseñar objetos con los más altos estándares de la artesanía. La más destacada? Las lentes politológicas lente Carl Zeiss con un 100% de protección UVA y UVB.

INFO
alrededor, gafas, accesorios de

INFO
Agencia unirevista.

Anexo 3 Investigación de mercado

3.1 Importaciones

3.1.1 Países que importan Lentes a Chile

Países		
CHINA	BRASIL	NUEVA ZELANDIA
ESPAÑA	DINAMARCA	GRECIA
U.S.A.	PANAMA	VIETNAM
ITALIA	URUGUAY	FILIPINAS
TAIWAN	SUIZA	RUSIA
COLOMBIA	IRLANDA	REPUBLICA CHECA
FRANCIA	MALASIA	INDIA
JAPON	AUSTRIA	FINLANDIA
INGLATERRA	THAILANDIA	CANADA
MEXICO	HONG KONG	CROACIA
ALEMANIA	HOLANDA	TURQUIA
GABON	PERU	INDONESIA
SUECIA	COREA DEL SUR	
AUSTRALIA	ESLOVENIA	

3.1.2 Volúmenes de Importación Grandes Ópticas

	2011			2012			2013		
	Volumen	Porcentaje de Grandes Ópticas	Porcentaje de Mercado	Volumen	Porcentaje de Grandes Ópticas	Porcentaje de Mercado	Volumen	Porcentaje de Grandes Ópticas	Porcentaje de Mercado
OPTICAS GMO CHILE S.A.	902.267	56,80%	11,41%	462.266	37,29%	5,81%	371.236	26,15%	3,57%
OPTICAS ROTTER Y KRAUSS LTDA	255.890	16,11%	3,24%	336.812	27,17%	4,23%	665.505	46,89%	6,41%
OPTICAS OPV LTDA.	224.845	14,15%	2,84%	247.618	19,97%	3,11%	218.465	15,39%	2,10%
Ópticas Schilling y Cia. Ltda	150.646	9,48%	1,91%	165.904	13,38%	2,08%	146.372	10,31%	1,41%
THREE MONKEYS S.A.	54.927	3,46%	0,69%	27.217	2,20%	0,34%	17.835	1,26%	0,17%
Total Grandes Ópticas	1.588.575	100%	20,09%	1.239.817	100%	15,58%	1.419.413	100%	13,67%
Total Mercado	7.907.924			7.958.278			10.386.712		

3.1.3 Distribución desagregada de importaciones según valores FOB

USD	2011	2012	2013
Menos de 1	5063699	5130074	7464360
1 a 4,99	2263468	2177529	2223185
5 - 9,99	251487	245227	197128
10 - 14,99	87818	86603	78367
15 - 19,99	33586	26695	49060
20 - 24,99	22126	27418	35468
25 - 29,99	10318	19699	57408
30 - 34,99	14270	8840	14721
35 - 39,99	10140	14660	13750
40 - 44,99	14424	13923	15986
45 - 49,99	12958	14123	11245
50 - 54,99	17132	19378	16456
55 - 59,99	14932	19887	29206
60 - 64,99	35109	17499	34973
65 - 69,99	25895	16443	42330
70 - 74,99	15063	18881	35801
75 - 79,99	4056	26246	34993
80 - 84,99	3291	13031	13418
85 - 89,99	2651	17467	4406
90 - 94,99	1890	9445	5671
95 - 99,99	1041	16854	1319
100 - 109,99	859	14000	5322
110 - 119,99	450	1539	392
120 - 129,99	220	1333	373
130 - 139,99	103	367	199
140 - 149,99	103	167	195
150 - 169,99	78	334	110
170 - 199,99	130	71	49
Sobre 200	627	545	821

3.2 Plaza

3.2.1 Puntos de Venta grandes Ópticas en Santiago

3.2.1.1 GMO

Comuna	Cantidad	Nombre Local			
			Peñalolen	2	Mall Paseo Quilín
Cerrillos	1	Mall Plaza Oeste			Jumbo Peñalolen
Estación Central	1	Mall Plaza Alameda	Providencia	3	Providencia
Huechuraba	2	Mall Plaza Norte Ripley Mall Plaza Norte			Mall Panorámico Mall Costanera Center
La Florida	2	Mall Plaza Vespucio Mall Florida Center	Puente Alto	1	Mall Plaza Tobalaba
			Quilicura	1	Buenaventura
Las Condes	6	Millenium Mall Parque Arauco Mall Alto Las Condes Apoquindo Escuela Militar Mall Apumanque	San Bernardo	2	Mall Plaza Sur Mall Paseo San Bernardo
Lo Barnechea	1	Mall Portal La Dehesa	Santiago	8	Moneda Ripley Huerfanos Huerfanos I Huerfanos II Huerfanos III Estado Ripley Ahumada Eurocenter
Maipú	3	Maipú Ripley Arauco Maipú Mall Arauco Maipú			

3.2.1.2 OPV

Comuna	Cantidad	Nombre Local			
			La Reina	1	Hospital Militar
Santiago	5	San Antonio Paris Alameda Ahumada Huerfanos Gotuzzo	Vitacura	2	Luis Pasteur Manquehue Norte
			La Florida	4	Mall Florida Center Paris Mall Florida Center Mall Plaza Vespucio Paris Mall Plaza Vespucio
Providencia	5	Providencia Lyon Mall Costanera Center Paris Mall Costanera Center Paris Lyon	San Bernardo	1	Mall Plaza Sur
			Puente Alto	2	Mall Plaza Tobalaba Paris Mall Plaza Tobalaba
Las Condes	5	FACH Mall Alto Las Condes Mall Parque Arauco Mall Apumanque Paris Mall Parque Arauco	Cerrillos	2	Mall Plaza Oeste Paris Mall Plaza Oeste
			Ñuñoa	1	Ñuñoa
			Maipu	1	Vivo Outlet Maipú
			Huechuraba	1	Mall Plaza Norte
			Lo Barnechea	1	Mall Portal La Dehesa

3.2.1.3 RyK

Comuna	Cantidad	Nombre Local		
Santiago	11	Agustinas	Vitacura	2 Luis Pasteur
		Ahumada I		Manquehue Norte
		Ahumada II	Las Condes	7 Mall Alto Las Condes
		Espacio M		Falabella Mall Alto Las Condes
		Estado		Mall Apumanque
		Falabella Ahumada		Mall Parque Arauco
		Falabella Puente		Mall Paseo Los Dominicos
		Huerfanos I		Falabella Mall Apumanque
		Huerfanos II		Falabella Mall Parque Arauco
		Huerfanos III	Maipú	3 Espacio Urbano Maipú
		Mall Del Centro		Mall Arauco Maipú
				Vivo Outlet Maipú
Providencia	6	Falabella Mall Costanera	La Reina	2 Mall Plaza Egaña
		Centre		Mall Portal La Reina
		Falabella Plaza Lyon	Lo	
		Mall Costanera Center	Barncechea	3 Falabella La Dehesa
		Mall Panoramico		Mall Portal La Dehesa
Orrego Luco		Espacio Urbano La Dehesa		
Salvador	San Bernardo	1 Mall Plaza Sur		
La Florida	3	Mall Plaza Vespucio	Cerrillos	2 Falabella Mall Plaza Oeste
		Mall Florida Center		Mall Plaza Oeste
		Falabella Mall Plaza Vespucio	Puente Alto	3 Falabella Mall Plaza Tobalaba
Estación Central	2	Falabella Mall Plaza Alameda		Mall Plaza Tobalaba
		Mall Plaza Alameda		Puente Alto
Ñuñoa	1	Portal Ñuñoa	El Bosque	1 Open Plaza el Bosque
Peñalolen	1	Mall Paseo Quilín		

3.2.1.5 Three Monkey

Comuna	Cantidad	Nombre Local
Las Condes	2	Mall Parque Arauco Mall Alto Las Condes
Lo Barnechea	1	Mall Portal la Dehesa
La Florida	1	Mall Plaza Vespucio

3.2.1.4 Schilling

Comuna	Cantidad	Nombre Local	Vitacura	1	Cobres de Vitacura
Santiago	8	Mac-iver I	Cerrillos	1	Mall Plaza Oeste
		Mac-iver II	Huechuraba	1	Mall Plaza Norte
		Mac-iver III	La Florida	1	Mall Plaza Vespucio
		Mac-iver IV	Puente Alto	1	Mall Plaza Tobalaba
		Huerfanos I	Estación Central	1	Mall Plaza Alameda
		Huerfanos II	Maipú	1	Mall Arauco Maipú
		Huerfanos III	San Bernardo	1	Mall Plaza Sur
		Estado	Quilicura	1	Mall Arauco Quilicura
Providencia	1	Av.Providencia	La Reina	1	Mall Plaza Egaña
Las Condes	1	Mall Apumanque			

3.2.2 Puntos de Ventas Grandes Ópticas resto de Chile

3.2.2.1 OPV

Ciudad	Cantidad	Nombre Local	Los Angeles	2	Mall Plaza Los Angeles Paris Mall Plaza Los Angeles
Antofagasta	1	Mall Plaza Antofagasta			
Calama	2	Mall Plaza Calama	Puerto Montt	1	Mall Paseo Costanera
		Paris Mall Plaza Calama	Rancagua	3	Jumbo Rancagua Open Plaza Rancagua Paris Rancagua
Chillan	2	Mall Plaza El Roble			
		Paris Mall Plaza El Roble			
Concepción	5	Concepción Centro	Temuco	2	Mall Portal Temuco Paris Temuco
		Mall Plaza El Trebol	Valparaíso	2	Valparaíso Centro Paris Valparaíso
		Mall Plaza Biobío	Viña del Mar	2	Mall Marina Arauco Paris Viña del Mar
		Paris Mall Plaza el Trebol			
Quilpué	1	Paris El Belloto			
Curicó	1	Mall Center Curicó	Osorno	1	Osorno
La Serena	2	La Serena Centro	Talca	1	Talca
		Mall Plaza La Serena			

3.2.2.1GMO

Ciudad	Cantidad	Nombre Local	Osorno	1 Osorno
Antofagasta	4	Antofagasta	Ovalle	1 Ovalle
		Jumbo Antofagasta	Puerto Montt	2 Ripley Mall Paseo Costanera Mall Paseo Del Mar
		Mall Plaza Antofagasta		
		Ripley Mall Plaza Antofagasta	Punta Arenas	2 Lider Punta Arenas Punta Arenas
Arica	1	Arica		
Calama	3	Mall Plaza Calama	Quilpué	Ripley Quilpué Jumbo El Belloto
		Ripley Calama		
		Jumbo Calama	Rancagua	3 Jumbo Rancagua Mall del Centro Ripley Rancagua
Chillan	2	Jumbo Chillan Ripley Chillan		
Concepción	3	Concepción I	San Antonio	1 Mall Arauco San Antonio
		Concepción II		
		Ripley Concepción	Talca	3 Mall Maule Talca Talca Ripley Talca
Copiapó	3	Lider Copiapó	Talcahuano	1 Mall Plaza El Trebol
		Jumo Copiapó		
		Copiapo Centro	Temuco	4 Jumbo Portal Temuco Temuco I Temuco II Ripley Temuco Centro
Coyhaique	1	Coyhaique		
Curicó	1	Mall Center Curicó		
Iquique	2	Mall de las Américas	Valdivia	1 Mall Plaza Los Ríos
		Ripley Iquique		
La Serena	3	Ripley La Serena	Valparaíso	3 Valparaíso I Valparaíso II Ripley Valparaíso
		Mall Plaza La Serena		
		Jumbo La Serena		
Los Andes	1	Jumbo Los Andes	Viña del Mar	3 Ripley Viña Del Mar Mall Marina Arauco Viña Del Mar
Los Angeles	2	Los Angeles Mall Plaza Los Angeles		

3.2.2.3 Schilling

Ciudad	Cantidad	Nombre Local	Curicó	1 Mall Center Curicó
Antofagasta	2	Mall Plaza Antofagasta	Concepción	2 Mall Plaza El Trebol Concepción Centro
		Antofagasta Centro		
Calama	1	Mall Plaza Calama	Los Angeles	2 Los Angeles Centro Mall Plaza Los Angeles
La Serena	2	Mall Plaza La Serena	Valdivia	1 Mall Plaza Los Ríos
		La Serena Centro		
Viña del Mar	2	Viña Del Mar Centro	Puerto Montt	2 Mall Paseo Costanera Puerto Montt Centro
		Mall Marina Arauco		
Melipilla	1	Mall Vivo Melipilla		

3.2.2.4 RyK

Ciudad	Cantidad	Nombre Local	Los Andes	1	Los Andes
Melipilla	2	Falabella Melipilla	La Calera	1	Falabella La Calera
		Mall Vivo Melipilla	Curicó	2	Falabella Curicó Mall Center Curicó
Iquique	1	Falabella Iquique			
Calama	3	Calama Centro	Talca	3	Falabella Talca
		Falabella Mall Plaza Calama			Talca Centro Jumbo Talca
Antofagasta	3	Antofagasta Centro	Concepción	5	Barros Arrana
		Falabella Antofagasta			Falabella Concepción Centro
Mall Plaza Antofagasta	Falabella Concepción Trebol				
Copiapó	2	Copiapó			Mall Del Centro
		Falabella Copiapó			Mall Plaza Biobío
Ovalle	1	Open Plaza Ovalle	Talcahuan	1	Mall Plaza El Trebol
La Serena	3	Falabella La Serena	Chillan	2	Mall Plaza El Roble
		La Serena Centro			Falabella Mall Plaza El Roble
		Mall Plaza La Serena	Los Angeles	2	Falabella Los Angeles
Coquimbo	1	Coquimbo Centro			Los Angeles
Viña del Mar	5	Falabella Viña Del Mar	Temuco	3	Falabella Temuco
		Mall Marina Arauco			Mall Portal Temuco
		Viña Del Mar Centro			Temuco Centro
		Espacio Urbano Viña del Mar	Puerto Montt	3	Falabella Puerto Montt
		Viña Del Mar Saitec			Mall Paseo Costanera
Quilpué	2	Falabella Quilpué			Mall Plaza P. Montt
		Mall Portal Quilpué	Osorno	2	Falabella Osorno
Rancagua	3	Falabella Rancagua			Osorno Centro
		Jumbo Rancagua	Punta Arenas	2	Falabella Punta Arenas
		Mall Del Centro			Punta Arenas Centro
Valparaíso	2	Falabella Valparaíso	Valdivia	2	Falabella Valdivia
		Valparaíso			Mall Plaza Los Ríos

3.2.3 Tiendas de Vestuario

3.2.3.1 Marcas de Komax

Marcas
Polo
Brooks Brother
Kipling
Banana
Republic
North Face
Roxy
Quicksilver
Gap
DC Shoes
UGG
Surprise
Klipper

3.2.3.2 Tiendas y Marcas de Forus

Marcas		Tiendas
Hush Puppies	Cushe	Hush Puppies
Columbia	Sebago	Columbia
Cat	Jansport	Rockford (RKF)
Rockford (RKF)	Harley Davidson	Cat
Azaleia	Norseg	Mountain Hardwear
Merrel	Burton	Funsport
Nine West	Skullcandy	Brooks
Hush Puppies Kids	Dakine	Nine West
Colpany	Pasqualini	Azaleia
Brooks	Billabong	We Love Shoes
Mountain Hardwear	Element	7veinte
WLS	Kustom	D House
Patagonia	Von Zipper	Billabong

3.3 Precios

	Min	Max	Cantidad de modelos
Channel	\$ 249.900	\$ 259.900	2
Prada	\$ 229.900	\$ 239.900	2
Tom Ford	\$ 214.900	\$ 279.900	5
Dior	\$ 179.900	\$ 189.900	3
Gucci	\$ 149.900	\$ 279.900	17
Panda	\$ 139.900	\$ 139.900	1
Emporio Armani	\$ 109.900	\$ 119.900	6
Lacoste	\$ 109.900	\$ 149.900	8
Oakley	\$ 109.900	\$ 199.900	8
Nike	\$ 99.900	\$ 139.900	5
CK	\$ 87.900	\$ 119.900	12
Marc by Marc Jacobs	\$ 87.900	\$ 189.900	11
Max & Co	\$ 74.900	\$ 99.900	8
Michael Cors	\$ 74.900	\$ 109.900	4
Tommy Hilfiger	\$ 74.900	\$ 109.900	12
Ray-Ban	\$ 69.900	\$ 169.900	16
Ralph	\$ 54.900	\$ 87.900	3
polaroid	\$ 49.900	\$ 74.900	2
Guess	\$ 44.900	\$ 74.900	4
Carrera	\$ 39.900	\$ 119.900	45
Giorno	\$ 39.900	\$ 49.900	7
Venic	\$ 39.900	\$ 49.900	8
Steel	\$ 34.900	\$ 54.900	17
Hype	\$ 24.900	\$ 24.900	20
Ox	\$ 24.900	\$ 29.900	21
Solaris	\$ 24.900	\$ 44.900	7
Rockline	\$ 19.900	\$ 19.900	10
Play	\$ 14.900	\$ 14.900	20
Seen	\$ 14.900	\$ 14.900	17

3.4 Encuestas

3.4.1 Preguntas

Datos Demográficos

1. Sexo:
 - Femenino
 - Masculino
2. Edad:
3. Comuna:

4. Nivel de Estudios
- Básica Incompleta
 - Básica Completa
 - Media Incompleta
 - Media Completa
 - Universitaria Incompleta
 - Universitaria Completa
 - Postgrados

Hábitos de Compra

5. Cuantos Anteojos de Sol Tienes?
- 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 o más
6. Existe un propósito diferente para cada par de anteojos que posees?
- Si
 - No
7. Si la respuesta anterior fue sí, que propósito podrían ser estos?
- Manejar
 - Práctica de algún Deporte
 - Andar en Bicicleta
 - Otro (Por favor especifique):
8. Cuando fue la última vez que adquiriste Lentes de Sol?
- Hace menos de un mes
 - Entre un mes y 6 meses
 - Entres 6 meses y un año
 - Hace más de un año
9. Donde compraste los últimos lentes de sol?
- Óptica
 - Tienda de vestuario
 - Otro
10. Se repite el lugar donde los compraste?
- Si
 - No
11. Cuanto tiempo se demoro el proceso de compra? (En decidir que producto comprar)
- De inmediato
 - Menos de 10 minutos
 - Entre 10 y 30 minutos

- Entre 30 minutos y una hora
 - Más de una hora
 - Otro (Por favor especifique):
12. Cuántas tiendas se visitaron?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4 o más
13. Por qué se decidió comprar un par de anteojos de Sol?
- Los anteriores se rompieron
 - Los anteriores se perdieron
 - Hacía falta un par de anteojos de sol
 - Tener un par extra
 - Practicar algún deporte
 - Otro (Por favor especifique):
14. Se utilizó algún tipo de descuento?
- Si
 - No
15. Hubo alguna publicidad que incidió en la compra?
- Si
 - No
 - No sabe
16. Si la respuesta anterior fue si, cuál?
- Publicidad en Revista
 - Publicidad en Diario
 - Publicidad en Radio
 - Publicidad en T.V.
 - Publicidad en Internet
 - Publicidad en la Calle
 - Publicidad en el Local de Venta
 - No sabe
 - Otro (Por favor especifique):

Conocimiento de Marcas

17. Primera marca de anteojos de sol que recuerda
18. Primeras 3 marcas de anteojos de sol que recuerda

19. De las siguientes Marcas, cuales conoce?

- | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Safilo | <input type="checkbox"/> Marc Jacobs | <input type="checkbox"/> Panda | <input type="checkbox"/> Chanel | <input type="checkbox"/> Shwood |
| <input type="checkbox"/> Carrera | <input type="checkbox"/> Karün | <input type="checkbox"/> Ray-Ban | <input type="checkbox"/> Dolce & | <input type="checkbox"/> Jack |
| <input type="checkbox"/> Polaroid | <input type="checkbox"/> Gucci | <input type="checkbox"/> Vogue | <input type="checkbox"/> Gabbana | <input type="checkbox"/> Alaniz |
| <input type="checkbox"/> Smith optics | <input type="checkbox"/> Arnette | <input type="checkbox"/> Bulgari | <input type="checkbox"/> DKNY | <input type="checkbox"/> Bolle |
| <input type="checkbox"/> Oxydo | <input type="checkbox"/> Oakley | <input type="checkbox"/> Bonoboss | <input type="checkbox"/> Polo | <input type="checkbox"/> Nike |
| <input type="checkbox"/> Dior | <input type="checkbox"/> Persol | <input type="checkbox"/> Burberry | <input type="checkbox"/> Ralph Lauren | <input type="checkbox"/> Adidas |
| | | | <input type="checkbox"/> Armani | |

20. Al realizar un compra, ya sabes que marca de anteojos vas a comprar?

- Si
- No

21. De alguna marca en particular tienes más de un par de anteojos?

- Si
- No

22. Cuál es la marca de Anteojos que más posees?

23. Conoces alguna marca de anteojos de madera?

Las siguientes preguntas debes elegir una palabra que para ti identifica las siguientes marcas.

24. Oakley:

- | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Alegre | <input type="radio"/> Rebelde | <input type="radio"/> Controlador | <input type="radio"/> Inocente |
| <input type="radio"/> Soñador | <input type="radio"/> Arriesgado | <input type="radio"/> Cuidadosa | <input type="radio"/> Corriente |
| <input type="radio"/> Seductor | <input type="radio"/> Sabio | <input type="radio"/> Amistosa | <input type="radio"/> Explorador |

25. Ray-Ban:

- | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Alegre | <input type="radio"/> Rebelde | <input type="radio"/> Controlador | <input type="radio"/> Inocente |
| <input type="radio"/> Soñador | <input type="radio"/> Arriesgado | <input type="radio"/> Cuidadosa | <input type="radio"/> Corriente |
| <input type="radio"/> Seductor | <input type="radio"/> Sabio | <input type="radio"/> Amistosa | <input type="radio"/> Explorador |

26. Jack:

- | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Alegre | <input type="radio"/> Rebelde | <input type="radio"/> Controlador | <input type="radio"/> Inocente |
| <input type="radio"/> Soñador | <input type="radio"/> Arriesgado | <input type="radio"/> Cuidadosa | <input type="radio"/> Corriente |
| <input type="radio"/> Seductor | <input type="radio"/> Sabio | <input type="radio"/> Amistosa | <input type="radio"/> Explorador |

27. Persol:

- | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Alegre | <input type="radio"/> Rebelde | <input type="radio"/> Controlador | <input type="radio"/> Inocente |
| <input type="radio"/> Soñador | <input type="radio"/> Arriesgado | <input type="radio"/> Cuidadosa | <input type="radio"/> Corriente |
| <input type="radio"/> Seductor | <input type="radio"/> Sabio | <input type="radio"/> Amistosa | <input type="radio"/> Explorador |

28. Armani:

- | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Alegre | <input type="radio"/> Rebelde | <input type="radio"/> Controlador | <input type="radio"/> Inocente |
| <input type="radio"/> Soñador | <input type="radio"/> Arriesgado | <input type="radio"/> Cuidadosa | <input type="radio"/> Corriente |
| <input type="radio"/> Seductor | <input type="radio"/> Sabio | <input type="radio"/> Amistosa | <input type="radio"/> Explorador |

29. Qué importancia le otorgas a los siguientes atributos al momento de comprar anteojos?

	1. Muy poco importante	2. Poco importante	3. Neutro	4. Importante	5. Muy importante
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estetica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material Producido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lujo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Cuanto es lo máximo que estas dispuesto a gastar en anteojos de sol?

- Menos de \$40 mil
- Entre \$40 mil y \$70 mil
- Ente \$70 mil y \$150 mil
- Más de \$150 mil

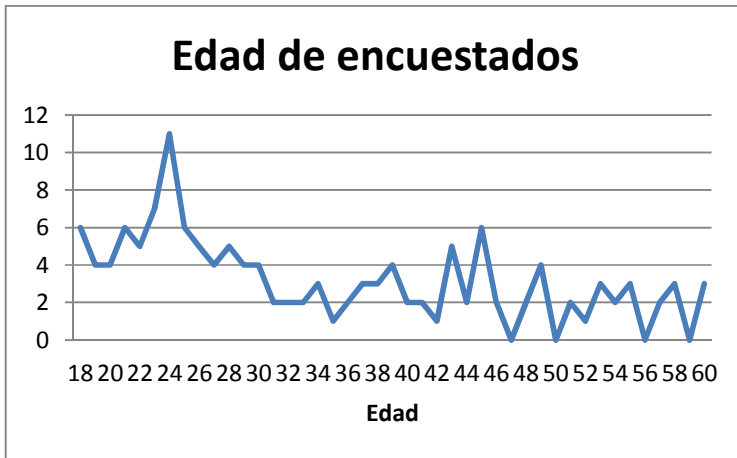
3.4.2 Resultados

A continuación se mostrarán los resultados más relevantes de las preguntas de la encuesta.

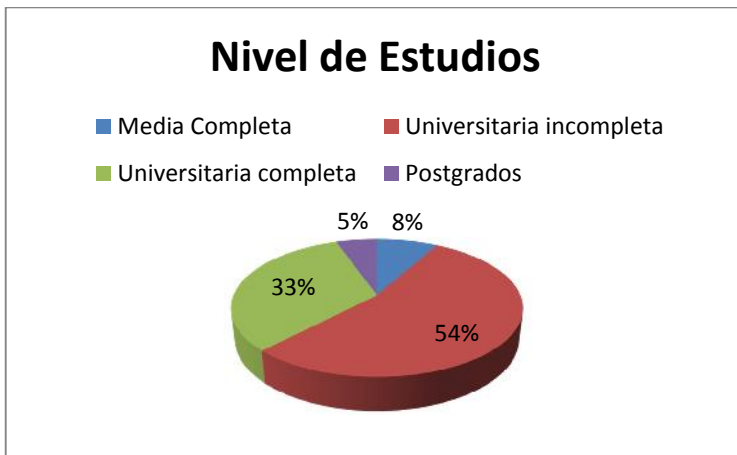
1.Sexo



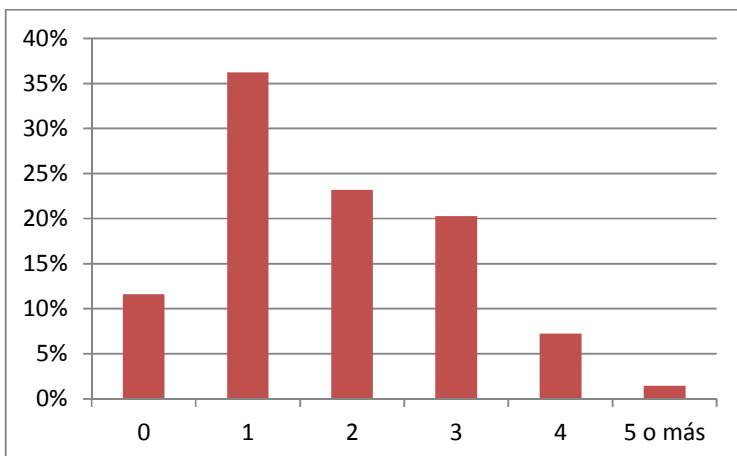
2. Edad



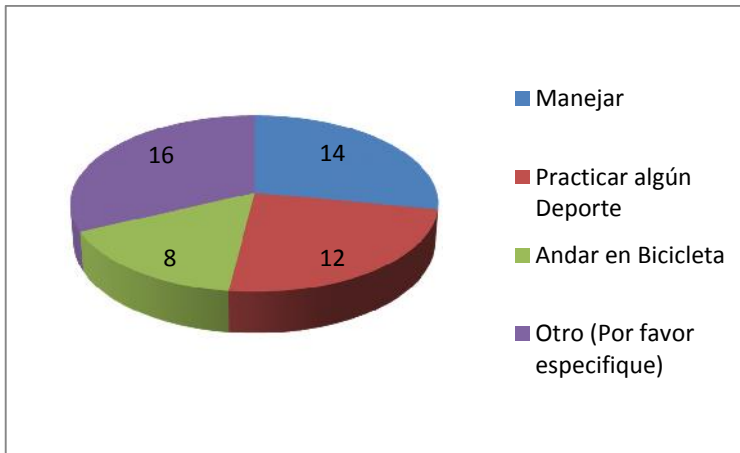
4. Nivel de Estudio



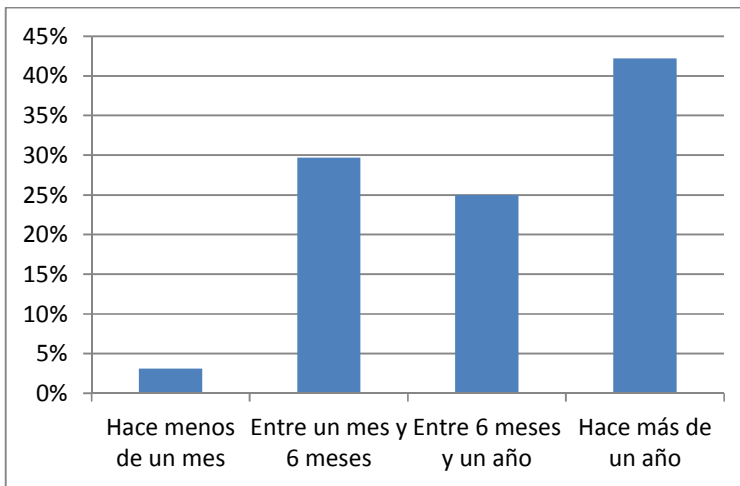
5. Cuantos anteojos de Sol tienes?



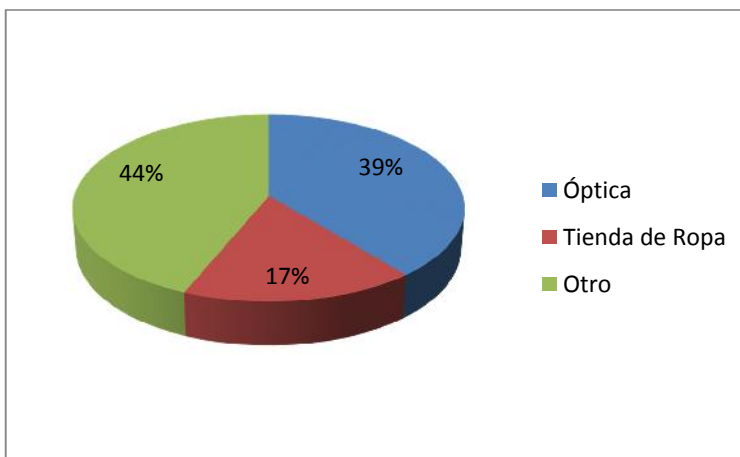
7. Propósito particular para lentes de sol



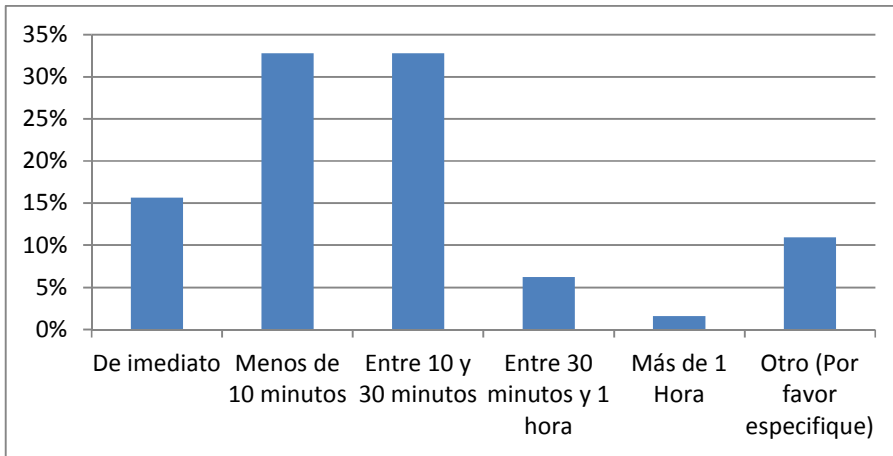
8 Cuando fue la última vez que comprastes lentes de sol?



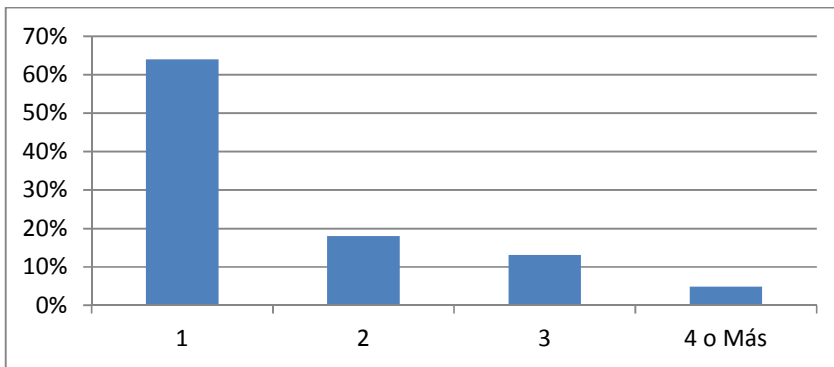
9. Donde Compraste Lentes de Sol?



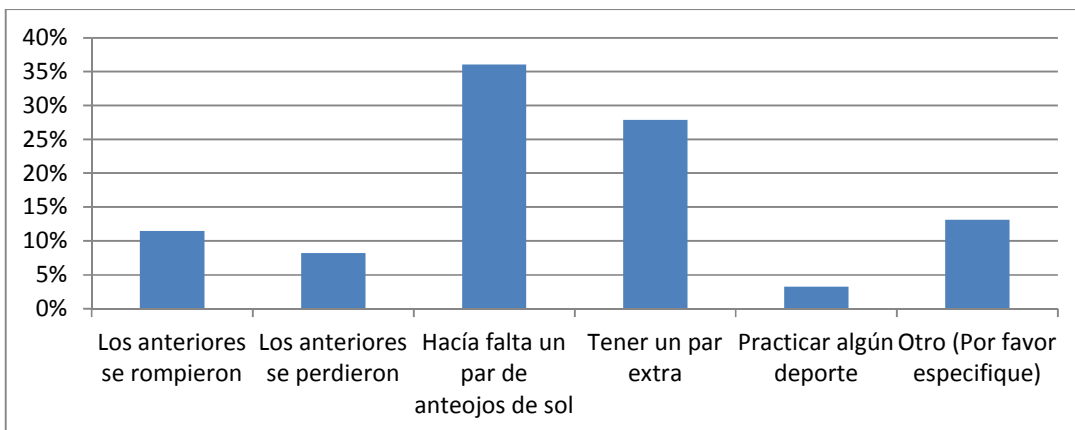
11. Tiempo en proceso de compra



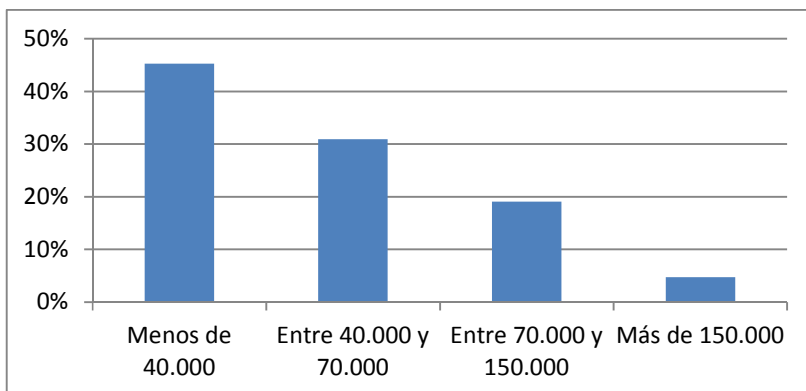
12. Tiendas Visitadas



13. Razón para realizar la compra



30. Disposición a pagar



3.5 Lista marcas de Madera en el mundo

Marca	Pais	link		
2nd Shot	Canada	http://www.2ndshot.ca/	OptiMono	http://optimono.com/
Anni ShadesAlliance	EE.UU, OH	http://www.annishades.com/	Otchoo Eyewear	Argentina http://www.otchoo.com/
Adam Mugavero		http://www.adammugavero.com/	Panda	http://wearpanda.com/
Awe Wood Eyewear			Parachute Bambuya	Holanda http://www.bambuya.com/
Aye Spy	U.K.	http://www.ayespvglasses.co.uk/	Pala Wood	Australia www.palowood.com
Best Glasses	Russia	http://bestglasses.org/	Proof Eyewear	http://iwantproof.com/
Bome Eyewear	EE.UU, OR	www.bomeeyewear.com	Rolf Eyewear	http://www.rolf-brillen.at/
Capitol Eyewear	EE.UU	http://www.capitaleyewear.com/	Root Eyewear	Japon
Boe and Sunde	Holanda	http://www.boeandsunde.com/	Sagawafuji	Japon http://www.sagawafuji.com/
Crown Wood Eyewear	EE.UU		Shwood Eyewear	http://www.shwoodshop.com/
Deck Specks	EE.UU	http://deckspecks.tumblr.com/	Siempre Verde	EE.UU, CA http://www.shopsiempre.com/
Diamond Suply	EE.UU, CA	http://www.diamondsupplyco.com/	Sires Eyewear	http://www.sireseyewear.com/
Dolpi	Italy	http://www.dolpi.it/	Sk8	
Drift Eyewear		http://www.drifteyewear.com/	Spectacle Eyeworks	Canada http://www.spec-eyeworks.com/
Efani Eyewear	Canada		Sticks Eyewear	Nueva Zelan http://www.iwearsticks.com/
Eqo Optics		http://eqooptics.tumblr.com/	Takemoto	Hong Kong
Ete Wood	Italy	http://www.optylux.com/	Telhart Wood Eyewear	
Evoke Conscius Design	Brazil	http://www.evokestore.com/	Timber	http://www.gettimber.com/
Feb 31st	Italy	http://www.feb31st.it/	Tommy Ownes	http://tommyowens eyewear.com/
Fritz Eyewear	Australia	http://www.fritzframes.com/	Tree Spectacles	Italy http://treespectacles.com/
Gold and Wood	EE.UU, FL	http://www.gold-and-wood.com/	Twigs Woodwear Sunglasses	https://www.twigswoodwear.com
Grown Sustainable Wooden Eyewear		http://www.growndesigns.com/	Two-O	Holanda http://two-o.nl/
Good Wood Eyewear		http://www.goodwoodnyc.com/	Urban Spectacles	http://www.urbanspectacles.com/
Grain Eyewear		http://graineyewear.com/	Urushi Wood Sunglasses	Japon
Grein Optics		http://www.greinoptics.com/	Verde Style	http://verdestyles.com/
Hatchet		http://hatcheteyewear.com/	Veurich B	España www.vuerichb.com
Herrlicht	Alemania	http://hatcheteyewear.com/	W-Eye Wood	http://www.w-eye.it/c/
Holloway	Australia	http://www.hollowayeyewear.com.au/	Waiting for the Sun	Francia http://www.waitingforthesun.fr/
Holy Green	Francia		Wooded By Wood	http://www.woodedbywood.com/
Hout Couture	Holanda	http://www.houtcouture.com/	Wood Wear Handmade sustainale Sunglass	http://www.woodwearsunglasses.com/
iWood		http://www.iwoodecodesign.com/	WoodRoze Wooden Sunglasses	http://www.woodroze.com/
Jan Gunneweg		http://www.jangunneweg.nl/en	Wooden Specs Studio	http://www.woodenspecs.com/
Karl Wooden Spectacles	Estonia		Wood Weekend Sunwear	
Kurtis		http://kurtiseyewear.com/	Woodone	http://www.woodone.it/en/
M.A.D.E.	Dinamarca	http://www.ma-de.com/	Woodzee	http://www.woodzee.com/
Matteo Ragni	Italy		Yoshihisa	Japon
Micro Mega	Italy	http://www.micromegaottica.com/	Zerezes	Brazil www.zerezes.com.br
MoonWoods			Etsy	
Nautique Optix		http://www.nautiqueoptix.com/	Sticks and sparrow	Australia http://www.sticksandsparrow.com.au/
			David Green	http://www.greeneyewear.com/

4.2 Tiempos en procesos productivos

4.2.1 Etapa Corte y primer Lijado de Madera

	Tiempo por unidad		7 unidades		14 unidades		21 unidades		35 unidades	
	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas
Area Madera	7	0.12	49	0.82	98	1.63	147	2.45	245	4.08
Lijado madera	1		5	0.08	10	0.17	15	0.25	25	0.42
Lijado laminas			5		10		15		25	
Corte madera	6		44	0.73	88	1.47	132	2.2	220	3.67
Corte laser 7 marcos			10		20		30		50	
Corte laser 7 patas SG			17		34		51		85	
Orden por pieza			3		6		9		15	
<i>Total tiempo corte marco+ patas SG</i>			30		60		90		150	
Corte laser 7 marcos			10		20		30		50	
Corte laser 7 patas GE			45		90		135		225	
Orden por pieza			3		6		9		15	
<i>Total tiempo corte marco+ patas GE</i>			58		116		174		290	

4.2.2 Etapa de Pegado

	Tiempo por unidad		7 unidades		14 unidades		21 unidades		35 unidades	
	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas
Area Pegado	153	2.55	283	4.72	441	7.35	599	9.9833	915.00	15.25
Pegado marcos	121		209	3.48	318	5.30	427	7.12	645.00	10.75
Pegado marcos	5		25		50		75		125	
Tiempo de pegado	26		32		39		46		60	
<i>Total pegado marcos</i>	35		57		89		121		185	
Pegado pieza nariz entre ellas	2		14		28		42		70	
Tiempo de pegado	26		32		39		46		60	
Pegado pieza bisagra interior y pieza nariz	2		14		28		42		70	
Tiempo de pegado	26		32		39		46		60	
<i>Total tiempo piezas chicas</i>	56		92		134		176		260	
Lijado horizontal marco	1		7		14		21		35	
Pegado pieza exterior bisagra	3		21		42		63		105	
Tiempo de pegado	26		32		39		46		60	
<i>Total tiempo pieza bisagra</i>	30		60		95		130		200	
Pegado patas	32		74	1.23	123	2.05	172	2.87	270.00	4.50
Pegado par de patas + pieza bisagra	6		42		84		126		210	
Tiempo de pegado	26		32		39		46		60	

4.2.3 Etapa de segundo Lijado

	Tiempo por unidad		7 unidades		14 unidades		21 unidades		35 unidades	
	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas
Area Lijado	65	1.08	350	5.83	700	11.67	1050	17.5	1750	29.17
Lijado marco	35		245		490		735		1225	
Lijado interior marco y limpieza interior	10		70		140		210		350	
Lijado marco entero	25		175		350		525		875	
Lijado patas	15		105	1.75	210	3.50	315	5.25	525	
Lijado par patas	15		105		210		315		525	

4.2.4 Etapa postura de Cristal

	Tiempo por unidad		7 unidades		14 unidades		21 unidades		35 unidades	
	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas
Area Cristal	36	0.60	171	2.85	332	5.53	493	8.216 7	815	13.58
Poner cristal	5		35		70		105		175	
Cierre marco	15		105		210		315		525	
Pegado marco	15		24		38		52		80	
Poner protectores	1		7		14		21		35	

4.2.5 Etapa Pintura

	Tiempo por unidad		7 unidades		14 unidades		21 unidades		35 unidades	
	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas
Area Pintado	1477	24.62	1700	28.33	1960	32.67	2220	37	2740	45.667
Pintado	747.14		910		1100		1290		1670	
Pintado marco interior (2 capas)	2		15		30		45		75	
Pintura entera	25		175		350		525		875	
Tiempo de secado	720		720		720		720		720	
Cera	722		734	12.233	748	12.47	762	12.7	790	13.167
Cera	2		14		28		42		70	
Tiempo de secado	720		720		720		720		720	
Limpieza	8		56	0.9333	112	1.87	168	2.8	280	4.6667
Pulido completo	3		21		42		63		105	
Limpieza cristales	5		35		70		105		175	

4.2.6 Etapa Bisagra

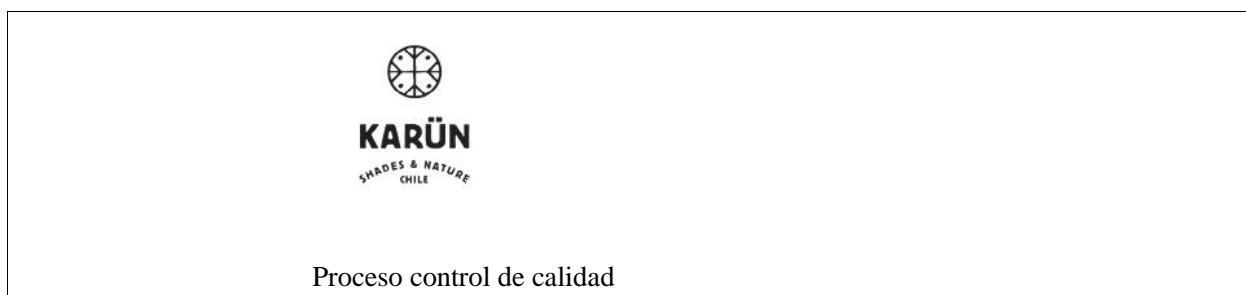
	Tiempo por unidad		7 unidades		14 unidades		21 unidades		35 unidades	
	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas
Area Bisagra	34	0.57	215	3.58	425	7.08	635	10.583	1055	17.58
Bisagra	25		175		350		525		875	
Poner bisagra	15		105		210		315		525	
Poner patas + terminaciones	10		70		140		210		350	
Pegar patas	9		40		75		110		180	
Pegar y suavizar patas	4		28		56		84		140	
Tiempo pegado	5		12		19		26		40	

4.2.7 Etapa Control de Calidad y Empaque

	Tiempo por unidad		7 unidades		14 unidades		21 unidades		35 unidades	
	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas	min	horas
Area Control y empaque	11	0.18	77	1.28	154	2.57	231	3.85	385	6.42
Control de calidad	7		49		98		147		245	
Empaquetado	4		28		56		84		140	

4.3 Controles de Calidad

4.3.1 Proceso General



I – Aspecto general

1. Revisar que no haya ninguna trizadura.
2. Revisar que el marco y las patas tengan el mismo tono.
3. Revisar la suavidad de la madera. Deslizar la mano por todo el contorno del marco y las patas. La madera no puede estar áspera.

II – Patas

1. Mirar el antejo apoyado en la mesa desde arriba y ver que las dos patas tengan la misma curvatura y que la punta de cada pata toque la mesa.
2. Fijarse que las patas estén lo más paralelas posible y que las puntas de las patas no sean muy puntiagudas.

3. **Anteojos cerrados:** Cerrar las patas del antejo y revisar que la unión con la bisagra esté bien pintada al interior como al exterior.
4. **Anteojos cerrados:** Revisar que cada pata NO choque contra el cristal. La punta de la pata tiene que estar a 0,5 cm del cristal.
5. Abrirlas y fijarse que sea suave.
6. Fijarse que las uniones no se noten entre la pieza bisagra y cada pata.
7. Fijarse que el ancho del borde lateral del marco, debe estar perfectamente alineado con el ancho de la pata.
8. Revisar con mucha atención la madera que rodea a la bisagra que va pegada en el marco. Revisar que no esté trizada.
9. Revisar que la simbología este bien grabada, y que la pintura sea uniforme dentro y fuera de los hoyos.
10. Revisar que el “Handmade in Chile”, “Karün” y el cultrún estén bien grabados.
11. Revisar que las patas estén debidamente pegadas. Girar las patas y ver si la bisagra se mueve. Intentar sacarla sujetando el marco y el tornillo.

III – Cristal

1. Mirar el cristal contra luz fuerte y revisar que no tenga ninguna raya.
2. Deben estar bien encajados. No se aceptan cristales sueltos o espacio de luz.
3. Para los cristales polarizados, colocar la etiqueta P en el cristal derecho en la esquina superior derecha.

IV – Marco

1. Fijarse que las uniones entre pieza bisagra interior, pieza bisagra exterior y pieza nariz se vean de la manera más sutil posible.
2. Fijarse que el puente este bien lijado por dentro y por fuera (ambos lados) y tenga una forma armónica.
3. Fijarse que la capa de lenga sea la segunda capa de adentro hacia fuera.
4. Revisar el borde externo del marco para ambos cristales (izquierdo y derecho). No puede tener manchas de pinturas, ni pegamento en la canaleta ni rastros de scotch. Tampoco se aceptan rayaduras de tip top o bisturí ni trizaduras.

5. Revisar el borde interno del marco para ambos cristales (izquierdo y derecho). No puede tener manchas de pinturas, ni pegamento en la canaleta ni rastros de scotch. Tampoco se aceptan rayaduras de tip top o bisturí ni trizaduras.
6. Fijarse en que todos los bordes y esquinas del marco NO estén redondeados, que estén totalmente definidos. Especialmente en el borde del marco (unión entre marco y pata)

LAST BUT NOT LEAST:

Ponerse los anteojos dos veces al menos para revisar que no estén chuecos y que están suaves y cómodos.

4.3.2 Especificaciones de control de Calidad en área pegado



Control de calidad – Área Pegado

Puntos de control antes de dejar salir una caja para el área de lijado

1. Fijarse en la curvatura del marco. No debe ser plano.
2. Apretar el marco exterior para que toque el marco medio y fijarse en el alineamiento de los 3 marcos en la parte superior.
3. Seguir apretando los 3 marcos, controlar todo el contorno del marco controlando que los 3 marcos están bien alineados y que ninguno de los 3 marcos esté corrido.
4. Controlar que los interiores estén limpios: no debe haber cola fría.
5. Controlar que las piezas nariz están bien alineadas con el borde del marco interior.
6. Las piezas nariz pegadas entre ellas no deben ser corridas.
7. Apretando el marco exterior contra el marco medio, averiguar que hay suficiente espacio para que se haga el lijado interior y que quede margen para que encaje el bien cristal.
8. Las piezas bisagras exteriores deben ser perfectamente alineadas con el marco interior en todos los bordes de la pieza chica.
9. Averiguar el buen posicionamiento de las piezas bisagras exteriores con los puntos (hoyos) del marco medio: punto centrado en la parte más redonda de la pieza bisagra por ambos lados, y la distancia entre el borde de la pieza y el punto deben ser iguales por ambos lados.

Anexo 5 Estimaciones Financieras

5.1 Estimación de Demanda en Retail

OPV	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pedidos	40	0	0	50	0	50	0	40	40	0	40	60	0	60	0	80	80
<i>Ptos de ventas</i>	3	3	4	6	8	8	8	10	10	10	10	12	12	12	14	14	14
<i>Ventas mensuales por Punto de Venta</i>	2	2	2	4	5	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	5	7
<i>Ventas</i>	6	6	8	24	40	24	16	30	20	20	30	24	24	36	56	70	98
<i>Stock estimado fin de mes</i>	34	28	20	46	6	32	16	26	46	26	36	72	48	72	16	26	8
Brooks Brother																	
Pedidos	40	0	30	0	50	0	50	0	50	0	0	50	0	0	50	0	50
<i>Ptos de ventas</i>	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<i>Ventas mensuales por Punto de Venta</i>	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	6
<i>Ventas</i>	12	12	12	24	30	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	30	36
<i>Stock estimado fin de mes</i>	28	16	34	10	30	12	44	26	58	40	22	54	36	18	50	20	34
Patagonia																	
Pedidos	30	0	0	0	20	0	0	0	0	20	0	0	0	0	20	0	20
<i>Ptos de ventas</i>	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
<i>Ventas mensuales por Punto de Venta</i>	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4
<i>Ventas</i>	2	2	2	6	9	3	3	3	3	3	3	3	3	8	12	16	16
<i>Stock estimado fin de mes</i>	28	26	24	18	29	26	23	20	17	34	31	28	25	17	25	9	13

5.2 Flujo de Caja mensual Proyectado

5.2.1 Julio - Diciembre 2014

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	\$ 12.000.000					
Ingreso Bruto	\$ 0	\$ 1.559.000	\$ 9.974.000	\$ 3.349.250	\$ 12.825.850	\$ 16.720.600
Compra de Materiales	\$ 0	\$ 0	-\$ 2.119.668	-\$ 2.119.668	-\$ 2.119.668	-\$ 2.119.668
Gastos	-\$ 4.613.128	-\$ 4.711.898	-\$ 5.483.893	-\$ 5.169.860	-\$ 6.521.767	-\$ 6.353.450
Gastos Administrativos	-\$ 418.000	-\$ 516.770	-\$ 516.770	-\$ 516.770	-\$ 546.452	-\$ 593.222
Sueldo Administrativo	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128
Sueldo Mano de Obra	-\$ 1.840.000	-\$ 1.840.000	-\$ 1.840.000	-\$ 1.840.000	-\$ 2.730.000	-\$ 2.760.000
Gasto en Marketing	-\$ 150.000	-\$ 150.000	-\$ 900.000	-\$ 250.000	-\$ 600.000	-\$ 250.000
Gasto Ventas en Amazon	\$ 0	\$ 0	-\$ 21.995	-\$ 357.962	-\$ 440.187	-\$ 545.100
Pago del Iva	\$ 0	\$ 402.737	-\$ 1.189.750	\$ 153.821	-\$ 212.608	-\$ 2.200.130
IVA Debito	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.592.487	-\$ 248.916	-\$ 615.345	-\$ 2.798.237
IVA Credito	\$ 0	\$ 402.737	\$ 402.737	\$ 402.737	\$ 402.737	\$ 598.107
Pago de Impuestos						
FLUJOS	-\$ 4.613.128	-\$ 2.750.161	\$ 1.180.689	-\$ 3.786.457	\$ 3.971.807	\$ 6.047.352
Flujos Acumulado	-\$ 4.613.128	-\$ 7.363.289	-\$ 6.182.601	-\$ 9.969.058	-\$ 5.997.251	\$ 50.101
Saldo Final	\$ 7.386.872	\$ 4.636.711	\$ 5.817.399	\$ 2.030.942	\$ 6.002.749	\$ 12.050.101

5.2.2 Enero - Diciembre 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial												
Ingreso Bruto	\$ 9.693.650	\$ 7.174.250	\$ 7.792.050	\$ 20.277.700	\$ 15.177.800	\$ 11.613.050	\$ 10.547.050	\$ 15.286.050	\$ 7.616.950	\$ 30.633.050	\$ 16.870.900	\$ 15.799.250
Compra de Materiales	-\$ 3.147.929	-\$ 3.179.502	-\$ 3.172.823	-\$ 3.179.502	-\$ 3.084.783	-\$ 2.769.053	-\$ 2.846.236	-\$ 3.089.462	-\$ 3.179.502	-\$ 3.179.502	-\$ 3.179.502	-\$ 4.232.657
Gastos	-\$ 6.057.567	-\$ 6.091.015	-\$ 7.195.509	-\$ 6.449.962	-\$ 6.834.337	-\$ 7.386.444	-\$ 7.020.169	-\$ 6.982.989	-\$ 7.046.011	-\$ 9.989.219	-\$ 9.222.505	-\$ 8.939.575
Gastos Administrativos	-\$ 546.452	-\$ 516.770	-\$ 526.064	-\$ 526.064	-\$ 526.064	-\$ 526.064	-\$ 526.064	-\$ 526.064	-\$ 529.961	-\$ 550.349	-\$ 593.222	-\$ 610.310
Sueldo Administrativo	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128	-\$ 2.205.128
Sueldo Mano de Obra	-\$ 2.750.000	-\$ 2.760.000	-\$ 2.670.000	-\$ 2.370.000	-\$ 2.445.000	-\$ 2.675.000	-\$ 2.760.000	-\$ 2.760.000	-\$ 2.760.000	-\$ 3.670.000	-\$ 4.580.000	-\$ 4.600.000
Gasto en Marketing	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 1.400.000	-\$ 650.000	-\$ 650.000	-\$ 650.000	-\$ 650.000	-\$ 650.000	-\$ 650.000	-\$ 2.700.000	-\$ 650.000	-\$ 650.000
Gasto Ventas en Amazon	-\$ 305.987	-\$ 359.117	-\$ 394.317	-\$ 698.770	-\$ 1.008.145	-\$ 1.330.252	-\$ 878.977	-\$ 841.797	-\$ 900.922	-\$ 863.742	-\$ 1.194.155	-\$ 874.137
Pago del Iva	-\$ 2.687.333	-\$ 414.765	-\$ 255.525	-\$ 200.842	-\$ 871.545	-\$ 1.881	-\$ 199.953	-\$ 1.037.846	\$ 305.726	-\$ 447.872	-\$ 6.342.078	-\$ 630.834
IVA Debito	-\$ 3.291.439	-\$ 1.017.602	-\$ 859.630	-\$ 786.951	-\$ 1.397.666	-\$ 542.666	-\$ 786.951	-\$ 1.641.951	-\$ 298.380	-\$ 1.051.977	-\$ 7.146.283	-\$ 1.632.946
IVA Credito	\$ 604.105	\$ 602.836	\$ 604.105	\$ 586.109	\$ 526.120	\$ 540.785	\$ 586.998	\$ 604.105	\$ 604.105	\$ 604.105	\$ 804.205	\$ 1.002.112
Pago de Impuestos				-\$ 1.331.622								
FLUJOS	-\$ 2.199.179	-\$ 2.511.033	-\$ 2.831.807	\$ 9.115.772	\$ 4.387.135	\$ 1.455.672	\$ 480.691	\$ 4.175.753	-\$ 2.302.838	\$ 17.016.457	-\$ 1.873.185	\$ 1.996.184
Fujos Acumulado	-\$ 2.199.179	-\$ 4.710.212	-\$ 7.542.019	\$ 1.573.753	\$ 5.960.887	\$ 7.416.559	\$ 7.897.251	\$ 12.073.004	\$ 9.770.166	\$ 26.786.623	\$ 24.913.438	\$ 26.909.622
Saldo Final	\$ 9.850.922	\$ 7.339.889	\$ 4.508.082	\$ 13.623.854	\$ 18.010.988	\$ 19.466.661	\$ 19.947.352	\$ 24.123.105	\$ 21.820.267	\$ 38.836.724	\$ 36.963.539	\$ 38.959.723