

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Adquisición de la Franquicia Sueca H&M para la ciudad de Quito**

**CAROLINA MONTERO GARCÍA**

Tesis de grado para la obtención del título de: Licenciada en Marketing

Cumbayá, mayo del 2012

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Adquisición de la Franquicia Sueca H&M para la ciudad de Quito**

**CAROLINA MONTERO GARCÍA**

Sara Caria, MGS.

Directora de Tesis

---

Magdalena Barreriro, Ph.D.

Decana del Colegio de Administración para el Desarrollo

---

Cumbayá, mayo del 2012

© Derechos de autor  
Carolina Montero García  
2012

## **Resumen**

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la adquisición de la franquicia Sueca H&M al Ecuador, específicamente, Quito. El objetivo central es posicionar a la marca como “moda y calidad” y ser el top of mind en el segmento: personas de entre 15 y 64 años de un nivel socio económico medio-alto y alto, de Quito.

La inversión inicial para poder abrir el local y tenerlo en funcionamiento hasta diciembre del 2012 es de \$1´422.218. Se estima que la inversión será recuperada en su totalidad en 2 años, ya que según las encuestas realizada, la mayoría de personas de nuestro segmento conocen y se generará mucha expectativa y las personas preferirán hacer sus compras en H&M, ya que en el mismo lugar pueden comprar mujeres, hombre, niños y niñas.

La tesis consta de cuatro módulos en los que se estudiaron distintos temas. En el primer módulo se analiza la proposición y concepto de la empresa. El segundo módulo consiste en la oportunidad de mercado y estrategias. En el tercer módulo se analiza la estructura operacional y marketing operativo. El cuarto y último módulo habla sobre la economía y rentabilidad.

## **Abstract**

The present thesis consists in the development of a business plan for the acquisition to Ecuador of Sweden franchise H&M, specifically Quito. The main objective is to position the brand as “fashion and quality” and be the top of mind in our target: people between 15 and 64 years of a medium-high and high socioeconomic level from Quito.

The initial investment to open the store and have it running until December 2012 is \$ 1'422 .218. It is estimated that the investment will be recovered full in 2 years, since according to surveys conducted, most people know and want that H & M have presence in Ecuador. Also the brand is already known and will generate a lot of expectation and people would prefer to shop at H & M, since in the same place can buy women, men and children.

The thesis consists of four modules in which different subjects were studied. The first module analyzes the proposal and concept of the company. The second module is the market opportunity and strategy. In the third module we analyze the operational structure and operative marketing. The fourth and final module we study the economics and profitability, how much will it cost to launch the project and how profitable will be.

# ÍNDICE

## FRANQUICIA H&M

<b>1.</b>	Resumen Ejecutivo.....	3
<b>2.</b>	Proposición de la empresa y concepto.....	5
2.1.	Filosofía Empresarial.....	5
2.2.	Análisis sectorial de la industria de la moda.....	7
2.3.	Productos.....	19
2.4.	Segmento de Mercado.....	24
<b>3.</b>	Oportunidad de mercado y estrategia.....	28
3.1.	Análisis entorno.....	28
3.2.	Factores claves para el éxito y ventaja competitiva.....	37
3.3.	Marketing estratégico.....	39
3.4.	Análisis de precios del mercado.....	44
<b>4.</b>	Estructura operacional.....	46
4.1.	Actividades previas al inicio de la operación.....	46
4.2.	Organigrama y política de recursos humanos.....	49
4.3.	Marketing operativo.....	50
4.4.	Evaluación y control.....	63
<b>5.</b>	Economía y rentabilidad.....	66
5.1.	Estructura de costos.....	66
5.2.	Proyecciones de venta.....	68
5.3.	TIR, VAN, flujo de caja.....	69
5.4.	Análisis de riesgos.....	70
<b>6.</b>	Bibliografía.....	71
<b>7.</b>	Anexos.....	72

## LISTA TABLAS

Tabla 1.- Balanza comercial textil .....	10
Tabla 2.- Cifras del sistema de franquicias en Ecuador .....	16
Tabla 3.- Segmento de mercado primario .....	26
Tabla 4.- Segmento de mercado secundario .....	27
Tabla 5.- Comparación precios .....	45
Tabla 6.- Costo importación .....	49
Tabla 7.- Cruce.....	57
Tabla 8.- Determiación del precio .....	60
Tabla 9.- Flowchart Publicitario .....	62
Tabla 10.- Estructura de costos .....	66
Tabla 11.- Proyección de ventas .....	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- H&M 1947 .....	5
Figura 2.- H&M 1952 .....	5
Figura 3.- H&M 1964 .....	5
Figura 4.- H&M 2004 .....	6
Figura 5.- Compromisos de H&M .....	7
Figura 6.- Perspectivas del crecimiento de Ecuador .....	9
Figura 7.- Importaciones de bienes textiles .....	11
Figura 8.- Franquicias en las diferentes ciudades del Ecuador .....	12
Figura 9.-H&M Life.....	19
Figura 10.- Pirámide estratificada.....	25
Figura 11.- Barreras PORTER.....	33
Figura 12.- Matriz FODA .....	34
Figura 13.- Mapa de posicionamiento 1 .....	35
Figura 14.- Mapa de posicionamiento 2 .....	35
Figura 15.- Mapa de posicionamiento 3 .....	36
Figura 16.- Mapa de posicionamiento 4 .....	36

Figura 17.- Ciclo de vida del producto .....	40
Figura 18.- Pregunta 2.....	53
Figura 19.- Pregunta 3.....	54
Figura 20.- Pregunta 4.....	54
Figura 21.- Pregunta 5.....	54
Figura 22.- Pregunta 6.....	55
Figura 23.- Pregunta 7.....	55
Figura 24.- Pregunta 8.....	55
Figura 25.- Pregunta 9.....	56
Figura 26.- Pregunta 10.....	56
Figura 27.- Cruce .....	57
Figura 28.- Logo H&M.....	59
Figura 29.- Evaluación y control .....	64



**H&M**



# H&M 2012

## *en cifras*

**44** *países*

**2.500** *tiendas*

**94.000** *empleados*

*facturación* **19,14** *millones de dólares*

*beneficio neto* **2,34** *millones de dólares*

## **1. Resumen Ejecutivo**

### **1.1. Resumen**

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la adquisición de la franquicia Sueca H&M al Ecuador, específicamente, Quito. El objetivo central es posicionar a la marca como “moda y calidad”, y ganarle mercado a Mango y Zara, y ser el top of mind en el segmento: personas de entre 15 y 64 años de un nivel socio económico medio-alto y alto, de Quito.

La inversión inicial para poder abrir el local y tenerlo en funcionamiento hasta diciembre del 2012 es de \$1'422.218. Se estima que la inversión será recuperada en su totalidad en 2 años, ya que según las encuestas realizada, la mayoría de personas de nuestro segmento conocen y se generará mucha expectativa y las personas preferirán hacer sus compras en H&M, ya que en el mismo lugar pueden comprar mujeres, hombre, niños y niñas.

La tesis consta de cuatro módulos en los que se estudiaron distintos temas. En el primer módulo se analiza la proposición y concepto de la empresa, es decir, la historia, misión, visión, un análisis de la industria, el portafolio de productos y el segmento de mercado al que estamos dirigidos. El segundo módulo consiste en la oportunidad de mercado y estrategias, para ellos se realizará un análisis externo e interno de la empresa y un análisis de precios, para poder realizar las diferentes estrategias para la mezcla de marketing. En el tercer módulo se analiza la estructura operacional, todo lo necesario para poder iniciar y las estrategias y medios de marketing que se utilizarán, así como la evaluación y control. El cuarto y último módulo habla sobre la economía y rentabilidad, cuánto costará la puesta en marcha del proyecto y cuál será la rentabilidad del mismo.

## **1.2. Abstract**

The present thesis consists in the development of a business plan for the acquisition to Ecuador of Sweden franchise H&M, specifically Quito. The main objective is to position the brand as “fashion and quality” and win market share from Mango and Zara, and be the top of mind in our target: people between 15 and 64 years of a medium-high and high socioeconomic level from Quito.

The initial investment to open the store and have it running until december 2012 is \$ 1'422 .218. It is estimated that the investment will be recovered full in 2 years, since according to surveys conducted, most people know and want that H & M have presence in Ecuador. Also the brand is already known and will generate a lot of expectation and people would prefer to shop at H & M, since in the same place can buy women, men and children.

The thesis consists of four modules in which different subjects were studied. The first module analyzes the proposal and concept of the company like the history, mission, vision, industry analysis, product portfolio and market segment we are targeting. The second module is the market opportunity and strategy, for that we will be an external and internal analysis of the company and a price analysis, to make different strategies for the marketing mix. In the third module we analyze the operational structure, everything needed to start and the marketing strategies and media to be used, and the evaluation and control. The fourth and final module we study the economics and profitability, how much will it cost to launch the project and how profitable will be.

## 2. Proposición de la empresa y concepto

### 2.1. Filosofía Empresarial

#### 2.1.1 Historia de Hennes & Mauritz (H&M)

Hennes & Mauritz, más conocido como H&M, es una cadena de Suecia de tiendas de ropa, zapatos, accesorios y cosméticos con establecimientos en Europa, Norteamérica, África y Asia. H&M es el segundo grupo textil más importante de Europa en facturación.



Figura 1.- H&M 1947

H&M fue fundado por Erling Persson en 1947 en Västerås (Suecia). Persson interesado por vender moda a precios bajos, abre una tienda de ropa pequeña solo para mujeres a la que llamó Hennes ("para ella").



Figura 2.- H&M 1952



Figura 3.- H&M 1964

En 1965 compró la tienda de armas de caza Mauritz Widfors en Estocolmo para disponer de los locales comerciales y como parte de la compra, Hennes recibió un gran stock de ropa para hombres y lo adjunto rápidamente a la oferta de venta de la compañía. Es ahí donde el nombre de la empresa cambia a

Hennes & Mauritz, que más tarde pasó a conocerse por las siglas H&M.

La compañía cuenta con su propio equipo de diseño, en Estocolmo y está compuesto por 100 diseñadores. H&M colabora en la actualidad con unos 700 proveedores, ya que no posee ninguna fábrica propia. La mayoría de estos proveedores se sitúan en Asia y Europa.

### 2.1.2 Posicionamiento actual

La expansión de H&M es global, gracias a la apertura de nuevas tiendas para todas las marcas de H&M y también gracias al desarrollo de la tecnología, están las compras en línea. El posicionamiento que tiene H&M es “Productos con un diseño innovador pero a precios



Figura 4.- H&M 2004

razonables”. A H&M no le importa mucho subir el posicionamiento comercial sino más bien mantenerlo, mantener una fuerte imagen cualitativa y esto lo logra al realizar colaboraciones con diseñadores de alto renombre como Karl Lagerfeld. El cobranding permite

unir los parámetros de precio y calidad. En este caso,

un factor clave está en la capacidad que tiene la marca H&M de plasmar las tendencias en colecciones para el público. Esto hasta hoy, es lo que le ha permitido la expansión de esta empresa sueca.

### 2.1.3 Misión, Visión y Objetivos

Misión: Dar al consumidor insuperable valor ofreciendo moda y calidad al mejor precio.

Visión: Las operaciones del negocio de H&M apuntan a ser ejecutados de una manera que sea económica, social y ambientalmente sostenibles. Nos referimos a que las necesidades de las generaciones presentes y futuras deben ser cumplidas.

Objetivo: Aumentar el número de tiendas en 10 al 15% por año y aumentar las ventas en unidades comparables. Este objetivo es completamente autofinanciado y se precederá haciendo énfasis en la calidad, sostenibilidad y una alta rentabilidad continua.

Dentro de la visión, estrategia y políticas de H&M están sus siete compromisos (ver gráfico).

Estos compromisos lo que buscan es generar moda para clientes conscientes de la importancia de



Figura 5.- Compromisos de H&M

productos que no hagan daño al medio ambientes, también el escoger y premiar a los socios más responsables, socios que comparten los mismo valores que la empresa. Otros de sus compromisos es el ser éticos, cuidadosos con el clima, ellos reducen, re-usan y reciclan, usan los recursos naturales responsablemente y

contribuyen al desarrollo de los comunidades donde trabajan.

## 2.2. Análisis sectorial de la industria de la moda

### 2.2.1. Introducción

Este análisis intenta reflejar la realidad actual del sector textil o de la moda en el Ecuador, describiendo los principales problemas que está atravesando y las oportunidades de mercado que existen en él.

La metodología de este trabajo se ha basado en la recopilación de los datos más significativos del sector, pero esta labor se ha visto dificultada por el gran atraso en la

actualización de los datos que hay disponibles en el país. Pero cierta información si se logró encontrar actualizada, por lo que mucha información que se presentará a continuación es del presente año, pero otra será de años anteriores. En todo caso se espera con este estudio proporcionar una idea clara y básica del estado del sector textil ecuatoriano en el presente año.

### **2.2.2. Visión Global del Ecuador**

#### **i. Datos básicos del país**

Ecuador tiene 256.370 Km<sup>2</sup>, su capital es la ciudad de Quito, la forma de gobierno es democrática siendo el presidente actual el Econ. Rafael Correa Delgado.

Ecuador está ubicado sobre la línea ecuatorial, en Sudamérica, por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios. Sus límites son al norte con Colombia y al sur y al este con Perú. Al oeste limita con el Océano Pacífico. Está dividido en cuatro regiones, Costa, Sierra, Oriente y las Islas Galápagos.

#### **ii. Datos económicos del país**

Para poder hacer un análisis de la industria de la moda en el Ecuador, hay que primeramente hablar sobre la situación del país en general. En lo que se refiere al crecimiento económico del país la Cepal emitió un estudio económico en el que la proyección de crecimiento de la región latinoamericana será de 4,7%; Ecuador crecerá 6,4% en 2011 y 4% en 2012.

Para la Cepal, América Latina y el Caribe mantendrá en 2011 la recuperación iniciada en la segunda mitad de 2009 tras la crisis económica internacional y crecerá 4,7% gracias al impulso de la demanda interna. También asegura que este crecimiento económico implica un aumento de 3,6% del PIB por habitante en latinoamericana.

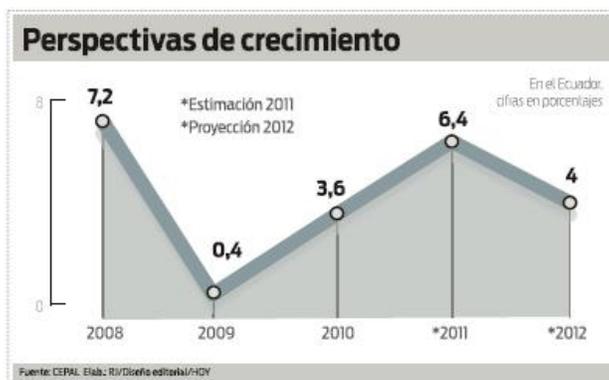


Figura 6.- Perspectivas del crecimiento de Ecuador

Hablando un poco de indicadores generales sobre la economía del Ecuador tenemos: el producto interno per cápita (PIB) está en 6.5%, el ingreso per cápita es de \$4905, la inflación anual del 2011 fue de 5.41%, el salario básico unificado del 2012 es de \$292 y la canasta familiar básica está en \$578.04, esta información fue obtenida del Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Finanzas.

### 2.2.3. Tamaño del Mercado (consumidores).

Según el INEC, el Ecuador tiene 14'483.499 habitantes. Nuestro target en general es de personas de edades entre 15 y 64 años que son el 63.5% y de Quito, donde hay 2'388.817 habitantes. Por lo que, H&M va a tener un mercado de 198.714 personas de un nivel socioeconómico medio-alto y alto, de entre 15 y 64 años y de Quito.

Con respecto, a las tendencias del mercado en lo que se refiere a ropa, la elección de las prendas de vestir en el Ecuador son influenciadas por las tendencias o estilos de otros países. No se puede decir que los ecuatorianos tienen una tendencia específica en la demanda de ropa, pero si hay segmentos del mercado que prefieren unas marcas a otras.

## 2.2.4. Industria de la moda en el Ecuador

<b>BALANZA COMERCIAL TEXTIL</b>			
<b>2000-2010</b>			
<b>AÑO</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>IMPO RT / EXPORT</b>
2000	67.802,09	183.997,92	-116.195,83
2001	73.568,03	224.004,72	-150.436,69
2002	66.034,68	215.618,32	-149.583,63
2003	77.878,09	231.536,47	-153.658,38
2004	88.603,07	306.228,82	-217.625,76
2005	84.250,71	350.944,09	-266.693,37
2006	82.811,45	373.101,13	-290.289,68
2007	93.989,38	448.906,25	-354.916,87
2008	144.984,46	554.213,27	-409.228,81
2009	179.981,16	415.007,83	-235.026,67
2010	228.980,80	561.695,09	-332.714,29

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORACION: Departamento Técnico  
AITE ISC/10-12-2009

**Tabla 1.- Balanza comercial textil**

Con lo que respecta a la industria de la moda o textil, se utilizarán principalmente valores hasta el año 2010, ya que no se encontró mucha información relevante y confiable sobre el año 2011; tanto las importaciones como las exportaciones de textiles han aumentado considerablemente del 2000 al 2010.

En el año 2009 se puede ver una baja en las importaciones y esto se puede deber a la crisis económica mundial que se presentaba en ese año, pero para el 2010 ya se recuperó. La balanza comercial textil en estos 10 años ha sido negativa, es decir, ha habido más importaciones que exportaciones. Las importaciones principalmente son de tejido (34%) y de prendas de vestir (20%). Después le siguen las materias primas (14%), los productos especiales (10%), hilados (13%) y finalmente, las manufacturas (9%).

Haciendo una comparación con el año 2009, lo que más aumentó fue la importación de prendas de vestir, ya que del 2009 al 2010 aumentó en un 66%, los hilados aumentaron en 48% y los productos especiales 41%.

Algo muy importante con lo relacionado a las importaciones desde la Unión Europea es que en Diciembre del 2011, el Comité Empresarial Ecuatoriano presentó un estudio de la relación con este bloque y logró que el gobierno retomara el contacto con la Unión Europea. Esto nos conviene como empresa ya que como se mencionó con anterioridad H&M es de Suecia, y un acuerdo con la UE, podrá crear cierto beneficio para las importaciones de textiles con los países miembros de la Unión Europea, ya que el crecimiento de importaciones de textiles al Ecuador para el 2010 fue de 1.6%.



Figura 7.- Importaciones de bienes textiles

### 2.2.5. Desarrollo industria textil

Antes de analizar el desarrollo de la industria textil en el Ecuador, debemos conocer sobre la cantidad de empresas en el país. Según el INEC, en el Ecuador hay 541.889 empresas, como podemos ver en el gráfico, Quito es la ciudad con más empresas, siguiendo Guayaquil y después Cuenca; y el 54.94% de estas empresas se dedican al comercio.



Figura 8.- Franquicias en las diferentes ciudades del Ecuador

En el ámbito textil, la producción del país prevé una mejora significativa en el 2012, basado en las exportaciones. Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, en este año el sector podría incrementar sus exportaciones a \$100 millones, es decir un 21% más de lo que generó el año pasado: \$82 millones, datos obtenidos del SRI. En un mercado que se enfrenta a una oferta extranjera de prendas y telas, el sector ha logrado mantener buenos niveles de competitividad.

Para poder ver el desarrollo de la industria textil, se necesita ver el desarrollo de una empresa parecida a H&M, en aspectos como: ser franquicia, estar en la misma ciudad, mismo segmento de mercado, marca reconocida mundialmente, precios y calidad similar. Siendo la más parecida, Mango, ya que es una franquicia española, está en Quito y Guayaquil, el segmento es mujeres (H&M tiene un segmento más amplio, pero comparten el segmento de mujeres), es una marca con un posicionamiento fuerte y los precios y calidad son casi igual. Mango ha anunciado que aplicará un plan de expansión en el país hasta el 2013 optando por aperturas en franquicias. De este modo, se inaugurará 4 nuevas tiendas Mango, una de las cuales será Mango Touch. Los espacios se abrirán en Guayaquil, Cumbaya, Cuenca y Quito. Al abrir otra franquicia en Cumbaya, quiere decir, que su facturación es tan rentable que se justifica abrir otro local.

### **2.2.6. Sistema de Franquicias en el Ecuador**

El sistema de Franquicias como formato de negocios ha sido aplicado en el Ecuador desde hace varios años, ya sea importando franquicias o aplicando conceptos de negocios extranjeros. Estas franquicias han provenido principalmente de EEUU, y más recientemente de países europeos y sudamericanos.

La creciente emigración de ciudadanos ecuatorianos hace que se genere un doble flujo entre su país de nacionalidad y su país de acogida. En primer lugar, un flujo cultural, que facilitará a sus familiares residentes un conocimiento sobre nuevos mercados y formatos de negocio. En segundo lugar, se viene generando un flujo económico en forma de remesas, que recibirán sus familiares en nuestro país.

Los dos aspectos antes mencionados tienen bastante influencia en el desarrollo del sector de franquicias en el Ecuador; primeramente, por el conocimiento de un nuevo modelo de desarrollo de negocio, que se lo puede considerar como una estrategia de crecimiento con riesgos muy bajos, esto se debe a que la franquicia ya viene con una marca reconocida en el medio y tienen sus propias estrategias para comunicación, publicidad, manejo administrativo y otros.

En segundo lugar el recibimiento de capitales se está desplazando desde su utilización en bienes de consumo y gastos corrientes hacia la inversión en pymes, pequeñas y medianas empresas, lo que influye en la evolución de este modelo de negocio, que no necesita de un capital grande para su despegue.

El mercado ecuatoriano, por su proximidad a la economía de EEUU especialmente desde la dolarización en el año 2000, y por la afinidad hacia la gastronomía y cultura de los Estados Unidos, ha desarrollado un gran número de franquicias de empresas multinacionales

norteamericanas, como por ejemplo, Aplebee's, Burguer King, Cinemark, Hilton, Coca Cola, entre otros.

De Europa hay franquicias de varios países como son: BO CONCEPT de Dinamarca, Benedict de Suiza, Imaginarium de España, LACOSTE de Francia, MNG de España, Movistar de España, Swiss Hotel de Suiza, entre otros.

El Ecuador se está abriendo a este modelo de crecimiento empresarial. Junto al creciente número de establecimientos extranjeros localizados en nuestro país, se está sumando una expansión de las franquicias locales en las principales ciudades del país. Este proceso viene apoyado por la reciente apertura centros comerciales, tanto en la ciudad de Quito como en Guayaquil, que ofrecen grandes posibilidades para el desarrollo de este modelo y que reúnen los requisitos que los franquiciadores reclaman para sus negocios: alto de número de visitantes, facilidad en la apertura de locales y la amplitud de horario comercial.

### **2.2.7. Análisis de Centros Comerciales en Quito**

En una investigación realizada por el grupo IPSA RESEARCHERS sobre las actividades realizadas en un centro comercial, se pudo demostrar que de la totalidad de personas que visitan un centro comercial, 37% de ellas realizan alguna compra de ropa y/o calzado, siendo este el porcentaje más alto.

Con lo que respecta a centros comerciales, el Quicentro Shopping está ubicado en la ciudad de Quito y es uno de los centros comerciales con más marcas extranjeras como son: Mango, Adolfo Domínguez, Armani Exchange, Tommy Hilfiger, Carolina Herrera, Polo Ralph Lauren, Diesel, Flow, Adidas, Rolex, Tous, Bulgari, MontBlanc, Naf Naf, United Colors of Benetton, Guess, entre otros. De estos locales, Armani Exchange abrió sus puertas en Noviembre del 2011 y

Carolina Herrera en Enero del presente año, lo cual nos dice que la gente está pidiendo por estos tipos de marcas, marcas extranjeras y reconocidas a nivel mundial, ya que si están viniendo a nuestro país y más precisamente a Quito, porque Carolina Herrera no hay en ninguna otra ciudad, es porque las ventas de Quito, y del país en general, generadas en lo que es ropa y calzado es muy alto, por lo tanto llama la atención de marcas tan aclamadas y famosas a nivel mundial, como lo es Carolina Herrera, siendo esta una marca que tiene productos a precios elevados y dirigidos a un nivel socio económico alto. A este centro comercial, Quicentro Shopping, van 30.000 visitantes al día y las ventas crecen un 26% por año. Con relación a otros centros comerciales de la ciudad, al Condado Shopping asisten 1.8 millones de personas al mes, al Centro Comercial Ñaquito llegan 310000 personas a la semana y el Recreo recibe 2 millones de visitas al mes y crece 20% cada año, según la revista Líderes.

### **2.2.8. Delimitación del Sector de Franquicias**

Dentro del sector de las franquicias en Ecuador se pueden delimitar los negocios que han tenido más éxito durante su desarrollo.

- El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de las franquicias en el país. Las grandes firmas de comida, tanto rápida como restaurantes, dominan la mayor parte del segmento de franquicias. A pesar de que la comida ecuatoriana está muy valorada y es de gran tradición y consumo, los restaurantes de comida extranjera suelen tener muy buena acogida en los patios de comidas de los principales centros comerciales del país.
- Otro sector que se ha desarrollado en gran medida en el país y que ha ido creciendo durante los últimos 10 años son las franquicias de ropa.

### 2.2.9. Tamaño del Mercado de Franquicias

Según estimaciones de Front Consulting Group Ecuador existen 168 franquicias en el Ecuador. Las franquicias procedentes de EEUU dominan el mercado con un 80% aproximadamente, lo que supone alrededor de \$93 millones.

La tasa de crecimiento de las franquicias en nuestro país se estima en un 4% anual, sin embargo el número de locales por franquicia cada año se estima que crece un 25%. El mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen al mercado ecuatoriano. Además de las franquicias norteamericanas y locales, en el Ecuador también se encuentran firmas de los países de la región, sobre todo de Venezuela y de Colombia; igualmente franquicias Europeas, como se mencionó anteriormente y también de Canadá.

<b>CIFRAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN ECUADOR</b>	
Redes*	168
Establecimientos*	1.200
Facturación*	US \$800 millones
Empleos Directos*	8.302 personas
Empleos Indirectos*	3.465 personas
*: Estimaciones	
Fuente: Front Consulting Group Ecuador	

Tabla 2.- Cifras del sistema de franquicias en Ecuador

### 2.2.10. Análisis Cualitativo de la Demanda de Franquicias

La mayoría de franquicias establecidas en el Ecuador han comenzado en la ciudad Quito. La primera franquicia en establecerse en el Ecuador fue la de Martinizing en 1967, seguida por

KFC en 1975, Pizza Hut en el año 1982 y Tropi Burger en 1986. El sector de la franquicia comenzó lentamente a desarrollarse hasta 1994 cuando estas se expandieron rápidamente gracias a las políticas liberales establecidas por el gobierno en ese momento. Los sectores que más se desarrollaron fueron el de comida rápida y las lavanderías.

Con la finalidad de generar autoempleo, empleo y a la vez reducir la pobreza, la tendencia mundial tiende a crear pequeñas empresas como franquicias. Ecuador también se ha unido a dicha tendencia. Es por eso que en la actualidad hay 168 franquicias de diferentes marcas, de diferentes países del mundo.

### **2.2.11. Aranceles**

En febrero del 2010 el Gobierno ecuatoriano aprobó la aplicación de un arancel mixto para el ingreso, importación, de productos textiles al mercado ecuatoriano. Así, el actual arancel nacional del 30% será reemplazado por un arancel mixto de \$5,5 por kilo neto importado más un 10% como derecho arancelario ad valorem (sobre el valor).

Esta decisión se suma a la de proteger la industria del calzado y que contempla el cobro de un arancel de \$10 por la importación de cada par de calzado más un 10% de ad valorem (arancel cobrado a las mercancías).

En el caso de textiles, se estableció un recargo de \$12 por kilo de prendas de vestir que ingresaban al mercado ecuatoriano. Esta medida se irá suprimiendo, de acuerdo con el cronograma establecido por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) y será reemplazada por el nuevo arancel mixto.

Los regímenes de importación son los siguientes:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)

- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 152 COPCI)

La base legal con la que se rige la aduana son: el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) y el Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio.

Para determinar el valor a pagar de impuestos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado. Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE

### 2.3. Productos

H&M es una cadena de tiendas que proporcionan estilo, moda y tendencias en las personas, ya sean mujeres, hombres o niños. Pero además de vender prendas de vestir, calzado, complementos y artículos para el hogar. También ofrecen el servicio de H&M LIFE (Vida) donde las personas pueden informarse sobre lo último en moda y tendencias. Aquí podemos ver las últimas noticias tanto de la moda, como de H&M, como por ejemplo, la última noticia es que David Beckham, jugador de fútbol, es el nuevo diseñador invitado para la colección David Beckham Bodywear, es decir, ropa interior de hombre con 9 prendas, que el igualmente las modela en las fotos para el catalogo tanto físico como virtual.

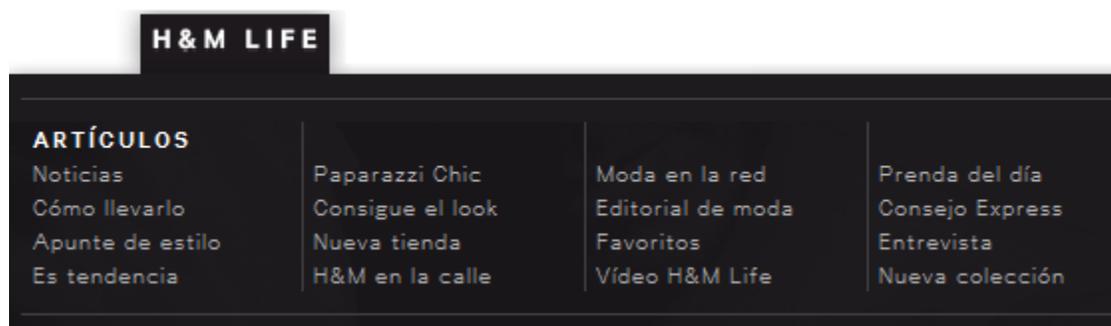


Figura 9.-H&M Life

H&M LIFE también te enseña cómo llevar ciertas prendas, con que combinarlas, que otras prendas quedan bien y que accesorios serían los mejores, y cuáles son los colores y cortes que se imponen en cada temporada. Apunte de estilo, es tendencia, paparazzi chic, consigue el look, moda en la red, editorial de la moda, favoritos, prenda del día, consejo express se refieren a las últimas tendencias y estilos que se imponen, consejos y también artículos sobre celebridades que se imponen en la industria de la moda. Algo muy interesante, que me gustó mucho, es el segmento H&M en la calle, donde captan el estilo de las personas que caminan por las calles y así se inspiran en sus próximas colecciones.

A continuación se muestra el portafolio de productos que H&M ofrece a sus clientes.

### **2.3.1. Portafolio de Productos**

Prendas esenciales para el closet, las últimas tendencias, accesorios, cosméticos y zapatos, todo para hombres, mujeres, niños y adolescentes. Las colecciones son creadas por los diseñadores propios de H&M.

Las colecciones para mujeres son para desde las chicas fashion que siempre están a la moda hasta las mujeres empresarial que prefiere un estilo más clásico. Desde prendas cómodas para todos los días hasta fabulosos vestidos para las fiestas; el departamento de H&M para mujeres tiene una gran gama de prendas, accesorios y zapatos para todos los días, con un constante enfoque en la calidad y el mejor precio.

Con lo que respecta a las colecciones para hombres hay desde trajes y camisetas para el trabajo o para salir, hasta prendas cómodas para el diario. Para los que buscan variedad y flexibilidad en los closets, siempre hay algo en H&M ya sea las últimas tendencias o prendas de vestir clásicas o cómodas.

Para niños y niñas de hasta 14 años hay una colección donde están las últimas tendencias enfocadas en los niños para cada ocasión. Los closets para niños en H&M siempre van a estar al día, van a ser cómodas las prendas y que son probadas para la seguridad de los niños.

Las colecciones se dividen también en tendencias de moda como: Divided que es para jóvenes que están siempre al tanto de la moda. En esta sección se podrán encontrar atuendos que van para cada ocasión desde ropa casual con influencias deportivas hasta ropa para fiestas para sobresalir.

La otra tendencia es &Denim donde los productos como pantalones, camisetas, chaquetas, shorts, vestidos y faldas son hechas a base de la tela vaquera (jean).

H&M no solamente tiene prendas para todos los días, sino también los accesorios que complementan cada look. Los clientes encuentran desde bufandas para combinar con un atuendo más relajado hasta pulseras, collares y aretes. También se encuentran zapatos y bolsos para mujeres, niños y adolescentes. Hay accesorios para complementar todas las colecciones y añadir el toque final perfecto.

También hay ropa interior hecha en el algodón más suave, con estilos fashion en los colores de cada temporada. Igualmente hay cosméticos, en H&M se encuentra todo para las últimas tendencias en maquillaje, algo importante de saber es que ningún de los productos que H&M vende son testeados en animales.

En lo que respecta a mujeres, la colección se divide en 4 conceptos que son Denim, Mama que es para mujeres embarazadas, L.O.G.G. es un estilo más hippie chic, Divided es más juvenil y deportivo, y H&M+ es para mujeres de tallas grandes. Las prendas de mujeres en general se dividen en:

- Tops: incluye tops, camisetas de tirantes, blusas, camisas, cárdigans y Jerséis.
- Camisetas: camisetas de tirantes, sin mangas, camisetas de manga corta, manga larga, sudaderas con y sin capucha.
- Pantalones: pantalones, leggings y medias.
- Vaqueros/Jeans: rectos, pitillos (basta angosta), corte para bota y anchos.
- Shorts
- Vestidos: vestidos y vestidos cortos.
- Faldas: faldas y faldas cortas.
- Chaquetas y abrigos
- Americanas y chalecos
- Moda deportiva: camisetas, chaquetas, forros polares, pantalones y accesorios deportivos.

- Moda baño: bañadores y bikinis.
- Lencería y pijamas: sujetadores, bragas, pijamas y camisones.
- Calcetines y medias
- Complementos: bolsos, carteras, bufandas, fulares, cinturones, gafas de sol, bisutería y accesorios para el cabello.
- Calzado: zapatos planos, de tacón y botas.
- Cosméticos: cara, cuerpo, uñas maquillaje (sombras de ojos) y otros accesorios cosméticos.

En lo que se refiere a ropa de hombre la colección también se divide en 3 conceptos Denimb, L.O.G.G. y Divided, que se refiere al mismo estilo de las mujeres. Las prendas por su tipo se dividen en:

- Camisetas y sudaderas: camisetas manga corta, manga larga, sudaderas con y sin capucha.
- Camisas
- Jerséis y cárdigans
- Trajes y americanas (blazer)
- Pantalones
- Vaqueros/Jeans: corte para bota, rectos y pitillo.
- Prendas de abrigo: chaquetas
- Ropa interior y calcetines: bóxers, slips, calcetines, pijamas y batas.
- Calzado
- Complementos: sombrero, bufandas, guantes, corbatas, cinturones, bolsos, gafas de sol y otros.

Finalmente, con lo que respecta a niños las prendas son divididas por edades más no por conceptos ni por tipo de prenda:

- Recién nacidos de 0 a 2 meses: conjuntos, jerséis, camisetas, pantalones y complementos, como zapatos, medias y gorros.
- Bebés niñas de 2 a 18 meses: jerséis y camisetas.
- Bebés niños de 2 a 18 meses: pantalones
- Niñas de 1 a 8 años: tops, camisetas, jerséis, cárdigan, pantalones, leggings, vaqueros (jeans), shorts, vestidos, faldas, ropa interior, pijamas, calcetines, medias, moda de baño, prendas de abrigo, calzado y complementos.

- Niños de 1 a 8 años: tops, camisetas, camisas, blusas, jerséis, cárdigan, pantalones, leggings, vaqueros (jeans), ropa interior, pijamas, calcetines, medias, moda de baño, prendas de abrigo, calzado y complementos.
- Niñas de 8 a 14 años: tops, camisetas, jerséis, cárdigan, pantalones, leggings, vaqueros (jeans), shorts, vestidos, faldas, ropa interior, pijamas, calcetines, medias, moda de baño, prendas de abrigo, calzado y complementos.
- Niños de 8 a 14 años: tops, camisetas, camisas, blusas, jerséis, cárdigan, pantalones, leggings, vaqueros (jeans), ropa interior, pijamas, calcetines, medias, moda de baño, prendas de abrigo, calzado y complementos.

H&M también tiene una línea llamada H&M Home, que incluye productos para el hogar en un entorno inspirados y atractivo. Este concepto está siendo comercializado a través de la tienda online y por el catálogo desde el año 2009, y ha ido cobrando popularidad entre los clientes que desean actualizar sus hogares con materiales de calidad y con las últimas tendencias. En el 2009, H&M inauguró su primera tienda de la línea Home en una de sus tiendas insignias en Estocolmo. Esta línea continuó su expansión a Europa con inauguraciones en Stockhom, Helsinki, Copenhagen, Londres, Amsterdam, Frankfurt, Oslo y Norrkoping.

### **2.3.2. Segmento de Precios**

Los precios de H&M no son percibidos como caros, todo lo contrario, son percibidos como accesibles y a la moda. Su modelo de negocio se basa en la venta de productos con un diseño innovador pero a precios accesibles. Tanto H&M como las marcas españolas Zara y Mango y la tienda americana Gap son denominadas como “fast fashion” (moda rápida). Esto es caracterizado por artículos que se compran rápidamente, se desgastan y se tiran rápidamente. Para poder tener estos precios bajos, Maragreta Van den Bosch, responsable del diseño de H&M, explica que lo que ellos realizan es tener pocos intermediarios, generar economías de escala y utilizar un sistema de distribución bien rodado.

### **2.3.3. Estándares de Calidad**

H&M utiliza un modelo de gestión empresarial que contribuya a un desarrollo social, económico y medioambientalmente sostenible. Ya que para H&M, la calidad no solo se refiere a la propia calidad de los productos que se ofrecen, sino también a que se hayan producido bajo buenas condiciones laborales y medioambientales. Por ejemplo, H&M se ha negado contratar a niños o subcontratar a talleres que empleen a niños. También, la empresa se ha comprometido en controlar que estos talleres no subcontraten a otros menores mediante un Código de Conducta que todo proveedor que trabaje para la compañía sueca debe aceptar y cumplir. Este acuerdo o reglamento, además de combatir el trabajo infantil, asegura condiciones laborales adecuadas, higiénicas y seguras para los trabajadores, así como compromisos medioambientales como por ejemplo, en el tratamiento de residuos y el uso de algodón orgánico o reciclado.

Con lo que respecta a los estándares de calidad de los productos en sí, cuando la ropa no satisface el estándar de calidad de H&M, esta no llega a las tiendas y se las dona a organizaciones de beneficencia, y si es que llega a las tiendas, se las devuelven y son donadas.

## **2.4. Segmento de Mercado**

Para poder analizar el éxito de la franquicia de H&M en el Ecuador, se ha segmentado el mercado en grupos homogéneos, el cual consiste en grupos con similitud de actitudes, las cuales nos orientan para poder realizar una planeación de marketing.

### **2.4.1. Identificación del Mercado Primario**

El segmento primario se enfocará en el consumo por parte de las familias, puesto que la franquicia H&M se ha caracterizado por la creación de colecciones enteras dedicadas a niños,

niñas, jóvenes, y adultos, para poder así brindar calidad, variedad y un diseño interesante que cautiva la atención del comprador. Queremos conseguir con la marca H&M en Ecuador, que sea una “tienda departamental”, donde podamos encontrar ropa, zapatos y accesorios para hombres, mujeres y niños satisfaciendo las necesidades para los diferentes roles que desempeñan cada uno de ellos.

### 2.4.2. Mercado Secundario

El mercado secundario se divide en dos:

- Jóvenes, especialmente mujeres entre los 17 años hasta los 25 años, ya que se ha visto en otras tiendas, como Mango, que es el segmento que más compra.
- Jóvenes adultos de edades entre 26 y 35 años.

### 2.4.3. Perfil Consumidor

Al nivel socioeconómico al que se enfocará es al medio-alto (B) y al alto (A), que corresponden

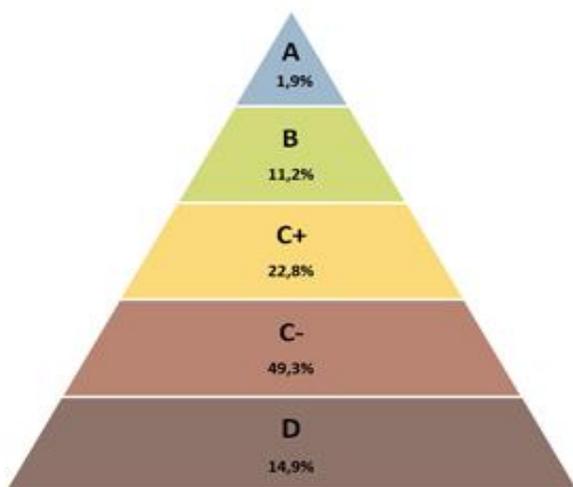


Figura 10.- Pirámide estratificada

al 11,2% y 1,9%, respectivamente. Según el INEC, el Ecuador tiene 14'483.499 habitantes. Nuestro target en general es de personas de edades entre 15 y 64 años que son el 63.5% y de Quito, donde hay 2'388.817 habitantes. Por lo que, H&M va a tener un mercado de 198.714 personas.

### 2.4.3.1. Familia

SEGMENTO DE MERCADO PRIMARIO			
Familia			
	Padres	Madres	Hijos/as
NSE	Medio alto y alto		
Edad	35 hasta 65 años		desde 0 hasta 16 años
Ocupación	Cargos gerenciales, accionistas mayoritarios o dueños de empresas.	Amas de casa, cargos gerenciales, accionistas mayoritarias o dueñas de empresas	Estudiantes
Lugar residencia	Cumbaya, Sector Quito Tennis o Gonzales Suárez.		

Tabla 3.- Segmento de mercado primario

Estilo de vida:

- Familias que comparten mucho tiempo juntas.
- Familias con 3 hijos.
- Toman muy enserio la apariencia.
- Les gusta vestirse siguiendo las últimas tendencias de la moda.
- Salen cada año de vacaciones.
- Cuando salen a comer lo hacen en buenos restaurantes los fines de semana.
- Prestan atención a las marca, la fidelidad a la misma es una constante.
- Hacen deporte en familia los domingos.

Estudio del comportamiento del consumidor (Datos obtenidos mediante seguimiento a los consumidores / observación):

- ¿Por qué compran ropa?: Por gustos, por usar algo nuevo, por seguir la moda y las tendencias.
- ¿Para quién compra?: Compran para todos los integrantes de la familia.
- ¿Qué tan frecuente es la compra?: Cada vez que salga una nueva colección, cuando se tiene un evento especial o periódicamente.

- ¿Qué criterios utilizó para escoger la marca?: calidad, diseño y reconocimiento mundial.  
El precio no es un factor influyente en la decisión de compra.
- ¿Cuál es su presupuesto para la compra?: No tienen un presupuesto mínimo ni máximo.
- ¿En donde compra o pensaría comprar?: En centros comerciales como el Quicentro o El Jardín y en otros países, cuando viajan.

### 2.4.3.2. Jóvenes y jóvenes adultos

SEGMENTO DE MERCADO SECUNDARIO		
	Jóvenes	Adultos jóvenes
NSE	Medio alto y alto	
Edad	17 hasta 25 años	26 hasta 25 años
Ocupación	Estudiantes universitarios, profesionales o dueños de empresas, emprendedores o herencia familiar.	Profesionales o dueños de empresas, emprendedores o herencia familiar.
Lugar residencia	Cumbaya, Sector Quito Tennis o Gonzales Suárez.	

Tabla 4.- Segmento de mercado secundario

Estilo de vida:

- Salen a discotecas los viernes y sábados.
- Siguen las tendencias en la moda o imponen nuevas tendencias.
- Muchos practican algún deporte.
- Cuando salen a comer lo hacen en buenos restaurantes.
- Pasan mucho tiempo con sus amigos/as.
- Muchos ya están trabajando ya sea en una empresa familiar o en alguna otra.
- Prestan atención a las marcas y son fieles a la misma

Estudio del comportamiento del consumidor (Datos obtenidos mediante seguimiento a los consumidores / observación):

- ¿Por qué compran ropa?: Por gustos, por usar algo nuevo, por seguir la moda y las tendencias.
- ¿Para quién compra?: Para ellos mismos.

- ¿Qué tan frecuente es la compra?: Cada vez que salga una nueva colección o necesiten algo en especial.
- ¿Qué criterios utilizó para escoger la marca?: calidad, diseño y reconocimiento mundial. El precio no es un factor influyente en la decisión de compra.
- ¿Cuál es su presupuesto para la compra?: No tienen un presupuesto.
- ¿En donde compra o pensaría comprar?: En centros comerciales como el Quicentro o El Jardín y en otros países, cuando viajan.

### **3. Oportunidad de mercado y estrategia**

#### **3.1. Análisis entorno**

Una empresa no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera del entorno que rodea a la empresa, este entorno es tanto el mercado, la competencia, las regularizaciones, leyes, y demás. Para el análisis del entorno se debe tomar en cuenta el entorno externo, como se mencionó anteriormente, y el entorno interno de la empresa. Todo esto más otras variables son parte de la planeación estratégica, que lo que a la final busca es generar una estrategia o dos para poder generar mayor rentabilidad o participación de mercado o lealtad u otros. Para poder determinar la estrategia se deben realizar los siguientes pasos:

- Análisis Externo (Modelo de las cinco fuerzas de Porter y FODA)
- Análisis Interno (FODA)
- Determinación de la estrategia a utilizar

### 3.1.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter, en su libro llamado “Estrategia Competitiva”, habla sobre una herramienta de las fuerzas competitivas para poder conocer que tan atractivo o no atractiva puede ser la estructura de la industria, el entorno en el que la empresa se va a manejar. Las cinco fuerzas competitivas de H&M son:

#### 1. Ingreso de nuevos competidores.-

- Existencia de barreras de entrada:
  - Constitución de una empresa: para constituir una empresa se requiere unos 6 meses aproximadamente, amplios conocimientos de leyes y un buen abogado.
- Impuestos: IVA, Impuesto a la Renta e Impuesto a la salida de divisas (compras en el extranjero)
- Economías de escala: los costos de producir internamente son muy altos, debido al alto costo de la mano de obra e impuestos, por lo que las economías de escala no funcionan al producir en el Ecuador y en el caso de importar las economías de escalan benefician a las empresas productoras en otros países, no a las empresas que venden en ecuador.
- Valor de la marca: el valor de la marca juega un papel muy importante en la mente del consumidor, ya que cuando una marca es conocida genera mayor posicionamiento y por ende, mayores ventas.
- Costes de cambio: para un cliente no hay un costo de cambiar de una marca a otra.
- Requerimientos de capital: es alto, ya que se necesita tomar en cuenta todos los costos para ponerse una empresa de venta de ropa como: impuestos, sueldos, arriendo, servicios básicos, publicidad, costos variables y demás.

#### 2. Amenaza de sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir: los ecuatorianos de niveles socio económicos medio-alto y alto, son fieles a las marcas, por lo que su propensión a sustituir es baja.
- Precios relativos de los productos sustitutos: dependiendo a la marca con la que sustituyen pero generalmente suele ser de un precio igual o inferior.
- Coste o facilidad de cambio del comprador: para los consumidores es muy fácil cambiar de marca, por el hecho de que la cantidad de empresas que venden ropa, accesorios y zapatos son bastantes.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos: en un solo centro comercial hay como 30 sustitutos en la industria en la que estamos, por lo que hay muchas disponibilidad de sustitutos cercanos.

### 3. Poder de negociación con los clientes:

- Grado de dependencia de los canales de distribución: en la industria de la moda los canales de distribución son de la misma empresa, ya que generalmente la misma empresa/marca pone sus propios locales, por lo que no depende de terceros, en lo que respecta a canales de distribución.
- Posibilidad de negociación: al ser una industria con muchos costes fijos, la posibilidad de negociación es baja ya que no se puede reducir mucho los precios. Aún más cuando es una franquicia por que el costo del producto viene determinado por la empresa extranjera.
- Volumen del comprador: el volumen de compra de nuestro target es alto, ya que tienen las posibilidades económicas y sociales de comprar en mayor cantidad y periódicamente.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa: para los consumidores es muy fácil cambiar de marca, por el hecho de que la cantidad de empresas que venden ropa, accesorios y zapatos son bastantes.

- Disponibilidad de información para el comprador: gracias a la globalización, comunicación e internet la disponibilidad de información es alta.
  - Capacidad de integrarse hacia atrás: en el Ecuador es baja, ya que el costo de tener una fábrica en el país y empezar a producir al alto, es por eso, que empresas como Pinto se han ido a Perú.
  - Existencia de sustitutos: como se mencionó anteriormente, hay una gran cantidad de sustitutos.
  - Sensibilidad del comprador al precio: en nuestro target, el consumidor no es tan sensible al precio cuando se trata de una marca reconocida mundialmente y que además no es tan cara y que sigue las tendencias de la moda.
4. Poder de negociación con los proveedores: en el caso de una empresa ecuatoriana que vende los productos de una marca en especial (franquicias locales o internacionales):
- Facilidades o costes para el cambio de proveedor: es muy alta, ya que es el único proveedor de esa marca.
  - Grado de diferenciación de los productos del proveedor: muy baja
  - Presencia de productos sustitutos: en el caso de los proveedores, no hay productos sustitutos cuando lo que se vende son productos de una marca en especial.
  - Concentración de los proveedores: poca
  - Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores: es muy alta, ya que al ser dueños de la marca, ellos pueden cambiar su estrategia de expansión y empezar a poner sus propios locales.
5. Rivalidad con competidores existentes.
- Poder de los compradores: alta
  - Poder de los proveedores: alta

- Amenaza de nuevos competidores: baja
- Amenaza de productos sustitutos: alta
- Diversidad de competidores: alta
- Crecimiento industrial: la industria de la moda está creciendo desde los últimos 10 años, como se mencionó en el análisis de la industria.
- Valor de la marca: el valor de la marca juega un papel muy importante en la mente del consumidor, ya que cuando una marca es conocida genera mayor posicionamiento y por ende, mayores ventas

Resumiendo un poco lo visto en las 5 fuerzas de Porter, es difícil entrar a la industria de la moda en el Ecuador, pero se tiene una ventaja cuando se viene con una marca ya posicionada en la mente del consumidor, es verdad que hay una gran cantidad de competencia y sustitos, pero si las estrategias de marketing como comunicación, promoción y publicidad son las precisas, estos pueden dejar de convertirse en una barrera.

Las fuerzas de Porter con respecto a las empresas de ropa, zapatos y accesorios de Quito:

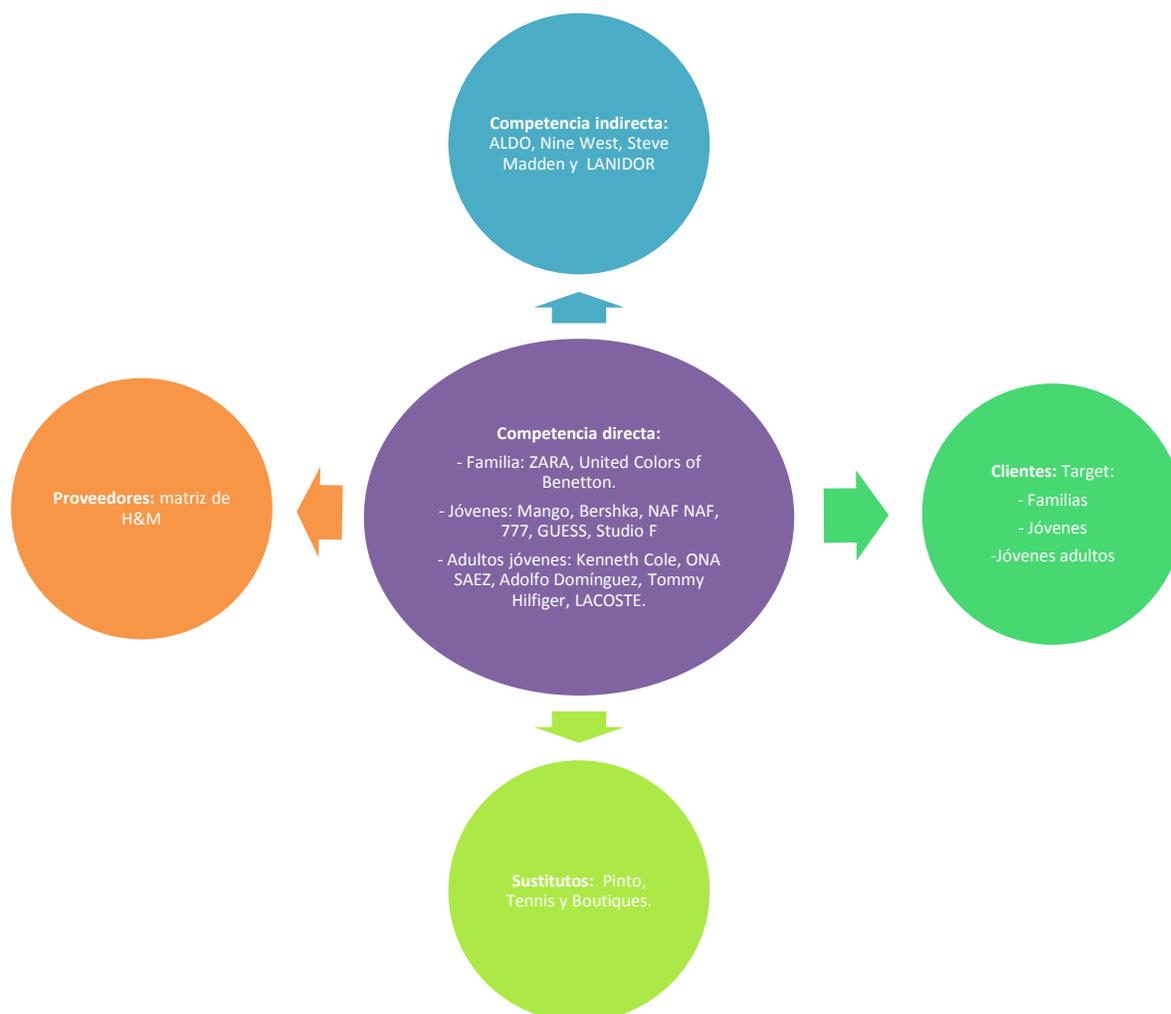


Figura 11.- Barreras PORTER

### 3.1.2. Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que nos permite analizar elementos internos y externos de un programa, proyecto o en este caso, una empresa. Este se representa a través de una matriz de doble entrada, en la cual se analizan los factores positivos y negativos. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y que son positivos que diferencian a una empresa de otra. Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que son generadas en el entorno y que una vez que se las identifica se las puede aprovechar. Las

debilidades son los problemas internos de la empresa, que una vez identificados y desarrollado una adecuado estrategia para su solución, se las debe detener. Las amenazas son situaciones negativas externas, que pueden atentar contra la empresa y lo que se debe hacer es generar una estrategia para poder sobrellevar estas amenazas una vez que se den.

En resumen:

- Las fortalezas se debe utilizar al máximo.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben detenerse.
- Las amenazas deben defenderse.

### 3.1.2.1. Matriz FODA



Figura 12.- Matriz FODA

### 3.1.3. Mapa de posicionamiento

Un mapa de posicionamiento es una representación gráfica en dos planos de la posición de varias marcas competidoras de acuerdo a atributos específicos que sean importantes para el mercado meta. Para poder analizar el posicionamiento de H&M con sus principales

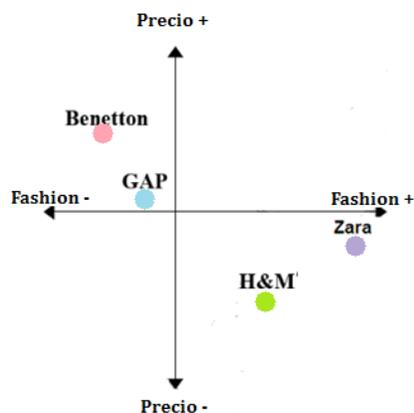


Figura 13.- Mapa de posicionamiento 1

competidores, se lo analizará en 3 distintos gráficos con diferentes atributos, estos mapas son comparados en otros mercados, es decir, en otros países pero igual nos sirven de referencia. El primero gráfico, muestra el precio y lo fashion, podemos ver que comparándolo con Benetton, GAP y Zara,

H&M es el segundo más fashion y tiene los precios más baratos, lo que quiere decir que para las personas que tanto ser fashion y que sea barato es importante, H&M es una muy buena opción.

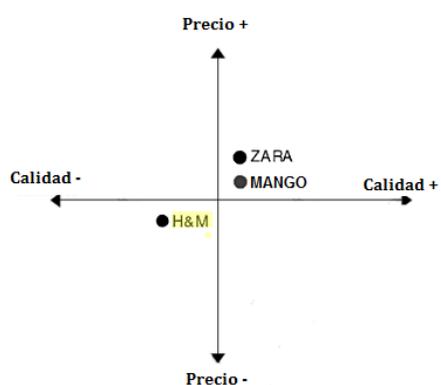


Figura 14.- Mapa de posicionamiento 2

El segundo mapa, tiene la variable precio y calidad. H&M tiene precios más bajos que Zara y Mango, pero también la

calidad es menor, lo cual es algo muy perjudicial para la marca ya que la percepción de las personas va hacer que como es barato, es de mala calidad y los clientes se van a ir por los productos de la competencia. Esto es una debilidad como marca, por lo que hay ver alguna estrategia para poder sobrellevar esta debilidad y que nuestras ventas no se vean perjudicadas.

El tercer y último gráfico, contiene las variables de originalidad y calidad, aquí nuevamente se ve que la calidad de H&M es inferior, pero en cambio, la originalidad es más alta que Zara y

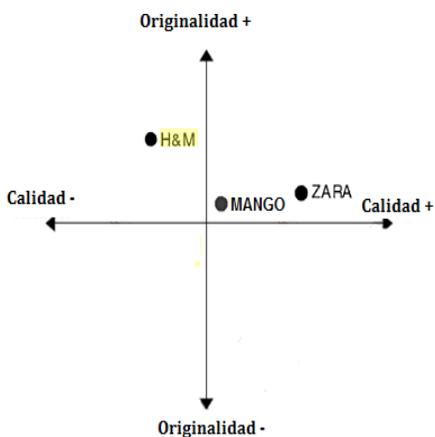


Figura 15.- Mapa de posicionamiento 3

Mango. Es decir, las colecciones que saca H&M son más originales, diferentes y divertidas que las de la competencia. Se puede ver en el gráfico que la originalidad de Mango y Zara son casi iguales, esto se debe, a que sus colecciones muchas veces son similares y es por esto que la gente tiene la percepción de que la ropa de Mando y Zara son muy similares.

El posicionamiento en nuestro mercado, el Ecuador, sería ropa, zapatos y accesorios a la moda, con colecciones originales y de precios medio altos. En otros países como se mencionó anteriormente, H&M es conocido como “Fast Fashion”, es decir, ropa original y fashion pero de mala calidad, que no dura mucho. La razón por la que a Ecuador llegaría con otro posicionamiento es porque al no haber muchos almacenes de ropa extranjera, la gente asocia a que una franquicia del exterior es de buena calidad por lo que vamos a utilizar esta factor a nuestro favor y posicionar como ropa de buena calidad, original y de precios similares a los de Mango y Zara en Ecuador. Por lo que el mapa de posicionamiento que se busca obtener es el siguiente:



Figura 16.- Mapa de posicionamiento 4

### **3.1.4. Estrategias**

Luego de haber hecho el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA y los mapas de posicionamiento de H&M, una estrategia para sobrellevar las debilidades y para utilizar las fortalezas sería: realizar una campaña publicitaria en Quito donde se informe a las personas que los productos de H&M son elaborados con algodón orgánico pero de buena calidad y donde también se mencione la originalidad en las colecciones de la marca. Otra estrategia importante es el de aprovechar la tecnología y poner en práctica el comercio electrónico en el Ecuador, y ser la primera empresa de venta de ropa, zapatos y accesorios, que vende por internet. Con estas dos estrategias, estaríamos ganando más mercado, lograríamos detener la percepción de mala calidad, aprovechar la originalidad de la marca y además posicionarse como la primera marca de ropa con ventas por medio de la web.

## **3.2. Factores claves para el éxito y ventaja competitiva**

### **3.2.1. Factores claves para el éxito**

Los factores claves para el éxito de la franquicia de H&M en Quito son:

- El posicionamiento y reconocimiento mundial de la marca, esto es, que todas las personas saben que es y qué es lo que vende H&M cuando se les pregunta.
- Una ventaja competitiva que sea sostenible frente a las necesidades de un mercado cambiante. Anticipar las necesidades de nuestro mercado, ya que este pase en constante evolución. Tenemos que estar pendientes de las nuevas tendencias, y analizar si estamos en la capacidad de asumir el reto de hacer algo mejor que la competencia y que el cliente valore.

- Estar dispuestos a realizar los ajustes necesarios al concepto y operatividad para un mejoramiento continuo utilizando la mejor tecnología disponible.
- Tener una estrategia de crecimiento.
- Un sistema eficiente de comunicación entre los diferentes agentes de la red: casa matriz, otras franquicias y mercado meta.
- Un conocimiento profundo de la competencia en el mercado de las franquicias y no solo de la industria en particular.
- Un plan de marketing focalizado acorde al tipo de industria y mercado al que se quiere llegar, que la publicidad y comunicación con los clientes sea la adecuada y la forma de llegar a ellos sea la precisa.
- Estar en el mundo 2.0, aprovechar las ventajas que la web 2.0 y las redes sociales nos ofrecen.
- Cuidar cada día de la imagen de H&M, en todos los términos: empleados, establecimiento, publicidad y clientes.

### **3.2.2. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva que tenderá H&M es la diferenciación y el posicionamiento. H&M vendrá a Quito con un posicionamiento de moda y calidad con precios relativamente altos, similares a los de Mango y Zara. Además H&M amplía el concepto a un posicionamiento también de moda para muchas empresas, que es ofrecer una imagen ecológica. Es evidente que les aporta un posicionamiento distinto a sus competidores, especialmente porque no lo imponen como moda en sus tiendas sino como una filosofía y un estilo de vida. H&M cambia la forma de ofrecer moda, garantizando el origen, el tratamiento de los productos y aconsejando sobre su mejor cuidado futuro.

La diferenciación se la puede ver tanto al ver la imagen ecológica que ofrece H&M y en su tipo de negocio. Ya que H&M ofrece moda para todos los rangos de edad y género, una familia puede ir hacer sus compras y encuentra todo para todos los integrantes de su familia en un solo local.

### **3.3. Marketing estratégico**

La estrategia que se empleará para H&M es utilizar al máximo su ventaja competitiva que son la diferenciación y el posicionamiento. Creemos que esto le da poder a H&M, porque en un solo lugar que lo tiene todo, además brinda comodidad, satisfacción y agilidad al consumidor, así como el saber que los productos comprados ahí fueron creados sin dañar al medio ambiente. Como H&M, pretendemos mantener una fuerte relación con nuestros clientes, empleados, proveedores, autoridades, accionistas y muchos más. Se trabajará conjuntamente para que la sostenibilidad sea una parte integrada naturalmente a todo lo que se hace.

Con lo que respecta al segmento de mercado, como ya lo mencionamos anteriormente, H&M es una empresa que está dirigida a personas de un nivel socio económico medio alto y alto, y los segmentos de mercados a los cuales nos vamos a dirigir son:

- Segmento 1: Familias
- Segmento 2: Jóvenes (17 - 25 años de edad)
- Segmento 3: Adultos Jóvenes (26 – 35 años de edad)

Nuestros objetivos cuantitativos de marketing son los siguientes:

- Alcanzar un 80% de rendimiento sobre la inversión realizada.
- Alcanzar una participación de mercado de al menos un 25% de nuestro segmento meta.
- Conservar el 90% de nuestros clientes como usuarios reincidentes.

- Captar la preferencia del consumidor, posicionar a la marca como “moda y calidad”.
- Consolidar la marca H&M.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas de la marca y neutralizar las negativas.

### 3.3.1. Producto

Anteriormente ya se habló sobre el portafolio de productos que H&M ofrece, pero a continuación se dará un detalle más específico sobre el producto en sí. Los conceptos clave para las colecciones de H&M son lo deportivo, glamuroso, elegante, romántico, bohemio y optimista. Los materiales que se utilizan son el algodón fino, ligero y orgánico, encajes y materiales nuevos e innovadores como mezclas de algodón, seda y el tencel. El ciclo de vida del producto es el siguiente:



Figura 17.- Ciclo de vida del producto

Para estar al tanto con el constante cambio en el mundo de la moda, H&M está constantemente monitoreando este cambio y buscando fuentes de inspiración de las calles, películas, viajes y otras culturas. La mayoría de las colecciones son planeadas con un año de anticipación antes de sacarlas al público. En H&M, se refieren a la calidad como la seguridad de que sus productos cumplan o excedan la expectativas de los consumidores. La supervisión a la calidad y la

seguridad empiezan desde la etapa del diseño y continúa durante todo el proceso de manufacturación. H&M se enfoca principalmente en:

- El mejoramiento continuo de la calidad
- Garantizar la seguridad de los productos
- Restringir el uso de recursos dañinos

Los estándares más estrictos a nivel mundial son los que se aplican en las operaciones de H&M. Además se toma muy en cuenta el bienestar animal y la protección de animales en peligro de extinción. Desde hace varios años, se han comprometido a no utilizar pieles dentro de las colecciones y tampoco a probar productos cosméticos en animales.

### **3.3.2. Precio**

El posicionamiento H&M en Ecuador va hacer diferente al del resto del mundo por lo que nuestros precios van a ir a la par junto con otras marcas como Mango, Zara y United Colours of Benetton, etc. La forma de pago dentro de H&M incluye efectivo, cheque, tarjeta de crédito y de debito (con sus distintos plazos). Para poder determinar el precio de nuestros productos debemos antes analizar el mercado, hacer un estudio de nuestros potenciales clientes y estar conscientes del precio que ellos estarían dispuestos a pagar. Para lograr esto vamos a realizar una investigación de mercados en donde no solo irán preguntas relacionadas al precio sino que también preguntas para saber el posicionamiento que tiene la marca en la mente de los consumidores, para saber cómo llegar a ellos.

### 3.3.3. Plaza

H&M siempre exige el transporte más ecológico posible que va de la mano con la ambición de la sostenibilidad que ya mencionamos anteriormente. H&M monitorea el servicio de logística del rendimiento ambiental como las líneas de transporte marítimo y el transporte por carretera. Siendo nosotros una franquicia directa de H&M, todos los productos serán proporcionados directamente a través de ellos. Teniendo contacto directo con el agente que se encarga de las distribuciones de la mercadería. Todos los productos llegarán a una bodega instalada en las afueras de la ciudad, luego de haber desempacado y asignado las prendas, estas se distribuyen a la tienda. El local no dispone de inventario de respaldo, pero tiene una bodega pequeña en donde se encuentran productos para prevenir cualquier incidente, todo se repone desde la bodega central cada vez que sea necesario. Tan pronto un producto se venda, se solicita inmediatamente la reposición de ese producto.

La localidad del almacén tiene que ser en un lugar estratégico donde se presente la mayor gente del target al cual nos estamos dirigiendo. Los potenciales sectores para el establecimiento de H&M serían Quito, Cumbayá, Valle de los Chillos o Condado. La ubicación sería dentro del centro comercial más destacado y transitado de los lugares antes mencionados.

H&M es una local de ropa que tiene una extensa variedad de productos, es por eso que se necesitaría un espacio grande para poder organizar los productos de acuerdo a su concepto. El local tendría que medir entre unos 400m<sup>2</sup> a 500m<sup>2</sup>, estaría dividido en tres secciones generales: la de mujeres, que sería la más grande, la de hombres y la de niños.

El objetivo de esta marca reconocida es crear un ambiente cómodo que facilite a los consumidores encontrar lo que están buscando. También es importante proporcionar a los

clientes con ideas de inspiración para la elección de lo que será apropiado a su estilo personal. Una manera de lograrlo es a través de las pantallas de los productos, que se establecerán alrededor de todo el local, también se utilizarán los maniqués para mostrar a los clientes como se pueden mezclar y combinar los diferentes estilos.

#### **3.3.4. Promoción**

Vamos a introducir la imagen de H&M como “moda y calidad” a través de campañas publicitarias que se establecerán por toda la ciudad. Un componente importante de estas campañas consiste en poner en relieve las modas que el departamento de diseño y compra crean relevantes en ese momento. Todas estas campañas serán producidas en la matriz central en Suecia de H&M junto con la cooperación de profesionales creativos independientes y serán adaptadas a las condiciones y necesidades de cada mercado, al igual que la mezcla de medios.

Se utilizarán varios medios para llegar a nuestro mercado tanto dentro del local con pantallas, y en el exterior con vallas publicitarias y revistas. Cada temporada se organizarán reuniones con la prensa para comunicar la moda y tendencia de H&M. H&M también posee una fuerte presencia en las redes sociales como Facebook, Twitter, Google+ y Youtube, al igual que las redes sociales de China Youku y Sina Weibo. Cada red social se actualiza periódicamente. Hoy en día H&M tiene más de 10 millones de seguidores en Facebook, en Google+ tiene 500.000 seguidores y más de 1 millón en Twitter que siguen diariamente a H&M.

También existen aplicaciones para el iPhone y el iPad, para que los usuarios puedan ver las últimas colecciones y campañas publicitarias. El lanzamiento de esta aplicación ocurrió en el año 2010 y fue la aplicación más bajada en todos los mercados de H&M y lo que buscamos es que nuestro mercado en Quito se baje y use estas aplicaciones.

La mercadería que no se llegue a vender tendrán sus promociones y descuentos a final de cada temporada, la mayoría de la gente conoce esto como SALES. Por otro lado, la mercadería que por razones exógenas no estén en las condiciones adecuadas para la venta, tendrán una sección dentro de la tienda conocida como OUTLET, en donde se venderán estas prendas y productos a un menor precio proporcionado al daño que ésta tenga.

Para la introducción de la marca, se empezarán las campañas de publicidad por revistas y vallas con un mes de anticipación a la apertura del local, para así generar incertidumbre y ansias al público objetivo.

### **3.4. Análisis de precios del mercado**

#### **3.4.1. Competencia directa**

Nuestra competencia directa es dividida dependiendo nuestros segmentos de mercado, por lo que en cada segmento la competencia directa es:

- Familia: Zara, United Colors of Benetton. Estas dos empresas venden ropa para todos los rangos de edad, es decir, tienen todo lo que una familia podría necesitar. United Colors of Benetton tiene precios más altos que Zara, razón por la cual sus departamentos de hombre y mujer son más pequeños que el de los niños, ya que la ropa de niños es la que más se vende en Benetton. Los precios de Zara van hacer muy similares a los de H&M, ya que su segmento de mercado y colecciones son igualmente similares.
- Jóvenes: Mango, Bershka, NAF NAF, 777, Guess, Studio F. De estas seis empresas, Mango, NAF NAF, Studio F tienen ropa solo para mujeres y Guess, 777 y Bershka tienen para hombre y mujer. Sus colecciones y precios son más enfocados a jóvenes, ya que son colecciones que siguen las últimas tendencias y sus precios no son tan altos.

- Adultos jóvenes: Kenneth Cole, ONA SAEZ, Adolfo Domínguez, Tommy Hilfiger y LACOSTE. Estas cinco marcas se encuentran en el segmento de adultos jóvenes ya que además de tener ropa fashion y a la moda, sus precios son más altos, y como los adultos jóvenes ya están trabajando y se interesan por su apariencia, si compran productos de estas marcas.

Haciendo una comparación de precios entre H&M, Mango y Zara, tenemos lo siguiente:

H&M	USA	SUECIA	MANGO	ECUADOR	USA	ZARA	USA
	\$19.95	199 SEK \$29.59		\$75	-		\$59.90
	\$34.95	299 SEK \$44.45					\$49.90
	\$29.95	249 SEK \$37		\$ 49.00	\$ 59.90		\$ 39.90
	\$9.95	99 SEK \$14.72		\$ 65.00	\$ 59.90		\$59.90
	34.95	299 SEK 44.45		\$169	-		\$79.90

Tabla 5.- Comparación precios

Los precios de Mango en Ecuador y EEUU no son tan diferentes, por lo que los precios de H&M en el Ecuador serían bastante similares a los de EEUU. Si comparamos los precios de los shorts de estas tres marcas, la más cara es la de Mango, le sigue la de Zara y por último, la de H&M; y

lo mismo se puede ver en los jeans. Con esto podemos ver, que los precios de H&M en el Ecuador van hacer similares a los de Mango y Zara, pero siempre estando un poco más bajos.

### **3.4.2. Competencia indirecta**

La competencia indirecta de H&M en Quito sería:

- ALDO, Nine West y Steve Madden: estas tres son empresas donde venden solo zapatos y accesorios, y es por eso que son consideradas competencia indirecta ya que solo compiten con un departamento de H&M. Los precios de los tres son similares ya que los zapatos van desde \$60 hasta unos \$150 y los accesorios hay desde \$10 hasta unos \$100.
- LANIDOR: aquí se encuentra ropa de mujer y la razón por la cual se encuentra en la competencia indirecta, es porque sus precios son mucho más altos a los de la competencia directa.

## **4. Estructura operacional**

### **4.1. Actividades previas al inicio de la operación**

Las actividades previas al inicio de la operación embarcan todos los requisitos necesarios para poder llevar a cabo el plan de negocios. Consiste en el seguimiento de una serie de normas legales y reglas para poder formalizar la idea.

#### **4.1.1. Constitución de la Empresa**

El primer trámite que debemos hacer antes del inicio de la operación es la constitución de la empresa H&M en Ecuador. Para eso hemos decidido constituir la empresa como una Sociedad Anónima formada por 4 accionistas principales. La empresa se constituirá mediante escritura pública que será registrada en el Registro Mercantil. Los 4 accionistas principales serán

considerados como fundadores, debido a que es una constitución simultánea de la empresa. La compañía requiere como capital mínimo el valor de \$800 para poder funcionar, una vez suscrito el capital social, el notario dará fe del hecho firmando en el documento de la suscripción.

#### 4.1.2. Impuesto, aranceles y reglamentos

Hemos ya establecido que somos una empresa importadora de ropa y accesorios tanto para y mujeres. Debido a que vamos a importar tenemos una serie de reglas a las cuales nos tenemos que acatar para poder empezar con nuestro funcionamiento. Para eso acudimos a las leyes que exigen en las Aduanas del Ecuador.

Primero gestionar el RUC de la empresa en el Servicio de Rentas Internas (SRI), una vez hecho eso podremos continuar con el registro de los Operadores de Comercio Exterior (OCE's), debemos llenar una solicitud para registrarnos en el SEANAE y se acepta el registro de no haber inconvenientes. Existen muchos requisitos para poder importar mercadería al Ecuador, para eso debemos cumplir con todos los requisitos que exigen las Regulaciones de Comercio Exterior (COMEX). El siguiente paso es realizar los trámites de desaduanización de mercancías junto con un grupo de asesoría otorgado por los agente acreditados por la Aduana del Ecuador. Este agente de la aduana debe presentar físicamente y electrónicamente la Declaración Aduanera a través del SICE.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros: **Arancel Cobrado a las Mercancías**, impuesto administrado por la Aduana del Ecuador, porcentaje variable según el tipo de mercancía (se aplica sobre la suma del costo), seguro y Flete (base imponible de la Importación), **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)**, impuesto que administra el

INFA, 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación, **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** administrado por el SRI, porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen, **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** administrado por el SRI que corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE. La mercadería va a ser importada desde el país de origen Suecia, donde ya tenemos establecido traer un contenedor de 40 pies para el inicio de la operación. Estamos estimando traer alrededor de \$200000 en productos, que nos abastecería para la inauguración hasta el siguiente cambio de temporada. El costo general de la importación incluyendo flete sería lo siguiente:

Costo de Contenedor	\$3000
Aranceles 30%	\$60000
IVA 12%	\$7200
Flete	\$2000
<b>Total</b>	<b>\$72200</b>

Tabla 6.- Costo importación

#### 4.1.3. Know how de la empresa

Para el buen funcionamiento de una franquicia, no solo existen reglamentos externos a los cuales nos debemos regir, sino también deben existir reglas internas de la empresa. La clave del éxito para una empresa textil se basa en la innovación, la flexibilidad, la creatividad y diseño de calidad, la integración vertical y en una respuesta ágil a las demandas del mercado. Este modelo de gestión flexible e integrada se la aplica de la siguiente forma:

**Diseño:** Por un lado, dispone de un equipo de más de doscientos diseñadores que, teniendo presente la imagen de cada marca del grupo, asisten a las presentaciones en pasarela y visitan los lugares frecuentados por su público objetivo, para desarrollar finalmente las futuras colecciones del grupo. Por otro lado, el personal de las tiendas desempeña la labor de informar sobre el grado

de aceptación de cada mercancía y las tendencias futuras. Se observa la demanda de cada modelo antiguo y las opiniones de los clientes. De este modo, la tienda no sólo constituye un establecimiento comercial, sino que también es el punto de inicio para diseñar la moda a fabricar en el próximo período. Las reacciones de los clientes son el impulso que pone en marcha el proceso de creación de nuevas prendas.

**Logística:** Las características del proceso logístico son una de las principales fuentes de ventaja competitiva del grupo H&M. La implantación de un sistema continuo de "órdenes y entregas" de mercancías permite la correcta implantación de un sistema "Just in Time" que utiliza H&M. Con este sistema las tiendas disponen de un stock mínimo de mercancías, reduciéndose así los costes de almacenamiento e inventario. Los riesgos de ruptura de stock en la tienda son mínimos porque desde el centro logístico se envían mercancías a todas las tiendas, al menos, dos veces por semana. En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado.

#### **4.2. Organigrama y política de recursos humanos**

H&M como una empresa reconocida a nivel mundial, vamos a tener un departamento de recursos humanos (RRHH) que será manejado por el gerente de recursos humanos, será uno de los 4 cuatro inversionistas. A pesar de que es uno de los dueños debe rendir cuentas a la directiva cada año fiscal. El departamento de RRHH es constituido por el gerente y el personal, que son 10 empleados, que rotan durante la semana.

##### ***Funciones del departamento de recursos humanos***

**a) Descripción del puesto de trabajo:** En H&M, serán dos tipos de puestos de trabajo, atención en caja y atención en perchas. Además los cuatro gerentes de cada área, recursos

humanos, administrativo, financiero y marketing.

- b) **Reclutar personal:** por medio de la prensa e internet.
- c) **Candidatos:** Revisar la hoja de visa del aplicante y ver si califica para el puesto.
- d) **Entrevistas:** Las entrevistas las va realizar el Gerente de Recursos humanos, estas serán semi-estructuradas, se debe planear lo que se va a preguntar y además tener la libertad de preguntar alguna cuestión que crea necesaria. Sin olvidar de confirmar a la información que entrego la persona en su currículum.
- e) **Pruebas que incluyen muestras de aplicaciones en el trabajo:** Estas pruebas se van a basar en las teorías de juegos principalmente para obtener el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos. Complementamos estas pruebas con ventas y atenciones al cliente ficticias, para ver como se desenvuelven al momento de que tengan que realizar su trabajo.
- f) **Evaluaciones de trabajo:** Cada cierto tiempo se realizara evaluaciones al personal. Serán en forma individual y grupal. Estas evaluaciones serán importantes para las diferentes estrategias de la empresa hacia los empleados. Por ejemplo para saber en qué factores estamos teniendo deficiencias y así tomar acciones frente a los problemas que las causan.
- g) **Sistema de Compensación:** Las compensaciones se basaran en sueldo básico como lo estipula la ley en los \$292 y los beneficios del trabajador que son el decimotercero y decimo cuarto, fondos de reserva y vacaciones. Las comisiones se basaran en equipo, como tenemos una cultura colectiva, las comisiones serán repartidas de igual forma.

### 4.3. Marketing operativo

#### 4.3.1. Investigación de mercado

#### 4.3.1.1. Definición del problema

**Problema de decisión gerencial:** ¿Cuán rentable va hacer la franquicia de H&M en Quito?

**Problema de investigación de mercados:** ¿Cómo es el movimiento en ventas de ropa, zapatos y accesorios, y cuál es la percepción de la marca H&M del mercado meta y los mercados secundarios?

#### 4.3.1.2. Diseño de investigación

##### **Exploratoria:**

- Observación en los centros comerciales de la ciudad a nuestra competencia y el movimiento en estos almacenes.

##### **Descriptivo:**

- Realizar una encuesta (anexo 6) que nos permita resolver nuestro problema.
- El cuestionario que tendrá 10 preguntas para saber cuál es el movimiento de ventas, percepción de la marca y 5 preguntas de perfilación.

Debido a que la investigación debe recolectar datos de la mayor representación posible de la población, se va a utilizar un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95% y población 198.714, que es nuestro mercado meta, personas entre 15 y 64 años de un nivel socio-económico medio-alto y alto. Por lo que tendríamos que hacer 383 encuestas, pero para motivos de la investigación realizaremos 150 encuestas.

#### 4.3.1.3. Análisis de datos

La recolección de datos de las 150 encuestas se las realizó vía online y de forma física, en varias zonas de la ciudad de Quito. Para poder hacer un mejor análisis realizaremos un cruce de datos en Excel. Los resultados de la investigación de mercado fueron los siguientes:

De la parte exploratoria pudimos darnos cuenta que hay bastante flujo de personas en los diferentes centros comerciales, enfocándonos en los que son dirigidos a nuestro mercado meta, analizaremos dos: El Jardín y el Quicentro. En estos dos centros comerciales se ven una gran afluencia de personas, tanto fuera como dentro de los almacenes. Se ve a muchas personas que salen con fundas de Mango, Nine West, Lanidor, Carolina Herrera, entre otros, por lo que de la investigación exploratoria se puede concluir que las personas si compran en estas tiendas y al ser, H&M, una tienda parecida a estas, le iría muy bien. De la investigación descriptiva se obtuvieron los siguientes resultados:

*Pregunta 1.- En el último mes, ¿Cuántas veces ha comprado los siguientes productos?  
(Responder en números)*

En lo que respecta a ropa, la mayoría de los encuestados compra 5 prendas de ropa al mes (40%), 2 pares de zapatos (60%) y 4 accesorios al mes (35%). Estos resultados nos dice que la cantidad de ropa, zapatos y accesorios que la gente compra en Quito es relativamente alta y como podremos ver en la siguiente pregunta, la mayoría de estas prendas se las compra en locales que tienen precios similares a los de H&M. Por lo que podemos concluir, que las personas no escatiman gastos y frecuencia a la hora de comprar ropa, zapatos o accesorios.

*Pregunta 2.- De los siguientes locales ¿En cuales frecuenta hacer estas compras?*

Como podemos ver en la siguiente tabla, el 63.6% de los encuestados compra en Mango, este porcentaje solo representa a mujeres, ya que Mango solo vende ropa de mujer. Con este resultado podemos ver que nuestra principal competencia para el segmento de mujeres es Mango.

Mango		63,6%
United Colors of Benetton		18,2%
ALDO		18,2%
Guess		0,0%
Kenneth Cole		18,2%
Studio F		0,0%
NAF NAF		18,2%
777		18,2%
Nine West		18,2%
Pinto		0,0%
Eta Fashion		18,2%
De Prati		9,1%
Polo Ralph Lauren		18,2%
Hugo Boss		18,2%
Lacoste		9,1%

**Figura 18.- Pregunta 2**

*Pregunta 3.- ¿Conoce la marca H&M?*

Del total de encuestas un 81.8% si conoce la marca H&M y un apenas 18.2% no conocen. Esto nos da una idea de que la marca es reconocida en el mercado ecuatoriano lo que facilita la forma de llegar a los clientes, así como la facilidad de crear un posicionamiento en la mente de los consumidores.



**Figura 19.- Pregunta 3**

*Pregunta 4.- ¿Le gustaría que H&M tuviera presencia en el Ecuador?*

Al igual que la anterior pregunta, a un 81.8% de los encuestados les gustaría que H&M tuviera al menos un local en el Ecuador, con lo cual podríamos predecir que este 81.8% sería potenciales clientes.



**Figura 20.- Pregunta 4**

*Pregunta 5.- Califique del 1 al 5 las características de H&M.*

Observando la tabla siguiente, un 54.5% de los encuestados califican a la calidad de H&M como buena, un 45.5% califican al diseño como buena igualmente y un 45.5% de los encuestados piensan que la marca en general es muy buena, lo cual va hacer más fácil que la marca se posicione como “calidad y moda”.

	Muy mala	Mala	Buena	Muy Buena	N/C	Valoración media
Calidad	0,0% (0)	9,1% (1)	54,5% (6)	18,2% (2)	18,2% (2)	3,11
Diseño	0,0% (0)	0,0% (0)	45,5% (5)	36,4% (4)	18,2% (2)	3,44
Marca	0,0% (0)	0,0% (0)	36,4% (4)	45,5% (5)	18,2% (2)	3,56

**Figura 21.- Pregunta 5**

Preguntas de perfilación:

*Pregunta 6.- Sexo*

Masculino		27,3%
Femenino		72,7%

**Figura 22.- Pregunta 6**

*Pregunta 7.- Edad*

16 – 20 años		27,3%
21 – 24 años		54,5%
25 – 30 años		18,2%
31 – 35 años		0,0%
36 – 44 años		0,0%
45 – 54 años		0,0%
55 – 65 años		0,0%

**Figura 23.- Pregunta 7**

*Pregunta 8.- Estado civil*

Soltero		90,9%
Casado/ unión libre		9,1%
Divorciado		0,0%
Viudo		0,0%

**Figura 24.- Pregunta 8**

Pregunta 9.- ¿Cuántos hijos tiene?

4 o más		0,0%
3		0,0%
2		0,0%
1		10,0%
Ninguno		90,0%

Figura 25.- Pregunta 9

Pregunta 10.- ¿Qué opción es la que mejor representa sus ingresos mensuales?

El 72% de los encuestados eran mujeres, el 54.5% tenían entre 21 y 24 años, el 90.9% eran solteros, el 90% no tiene hijos y el 63.6% tenían ingresos de menos de \$500 mensuales.

Menos de \$500		63,6%
Entre \$501 y \$1000		0,0%
Entre \$1001 y \$1500		9,1%
Entre \$1501 y \$2000		0,0%
Entre \$2001 y \$2500		18,2%
Entre \$2501 y \$3000		9,1%
Más de \$3001		0,0%

Figura 26.- Pregunta 10

Realizamos un cruce de la pregunta 4 (¿Le gustaría que H&M tuviera presencia en Ecuador?) con la pregunta 10 (¿Qué opción es la que mejor representa sus ingresos mensuales?) para ver si hay alguna relación de los ingresos con que las personas conozcan la marca y quieran que vengan al Ecuador. El resultado fue el siguiente:

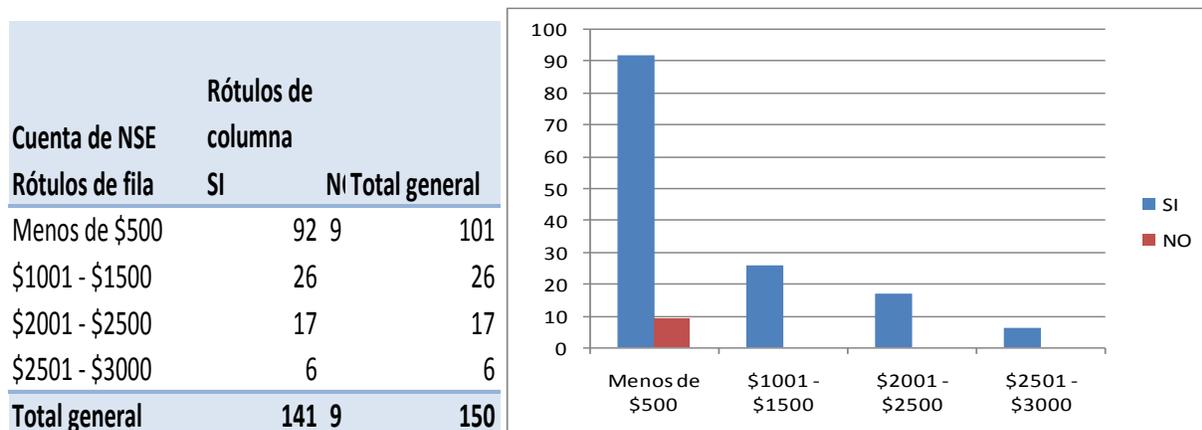


Tabla 7.- Cruce

Figura 27.- Cruce

La razón por la cual solo hay cuatro opciones en el nivel de ingresos y no las 7, es porque no hubo ninguna opción elegida en la opción de ingresos de \$501-\$1000, \$1501-\$2000 y más de \$3000. Con este cruce podemos ver que las personas que no quieren que H&M tenga presencia en el país son las que tienen ingresos bajos, menos de \$500. La razón por la cual la mayoría de encuestados tienen ingresos de menos de \$500 y si quieren que venga H&M, es porque el 54.5% de ellos tienen entre 24 y 24 años y son estudiantes, aún no trabajan y depende de los padres, pero sus ingresos familiares en total si son más altos y por lo tanto, si conocen y quieren que tenga presencia la marca en Ecuador.

#### 4.3.1.4. Conclusiones

Después de haber hecho la investigación tanto exploratoria como descriptiva se puede concluir que la franquicia de H&M si tendría una gran acogida y aceptación. Respondiendo a la pregunta

de investigación de mercado, ¿Cómo es el movimiento en ventas de ropa, zapatos y accesorios, y cuál es la percepción de la marca H&M del mercado meta y los mercados secundarios?, el movimiento de compra es relativamente alto, la mayoría del mercado meta conoce la marca y quisieran que tengan algún local en el país y la percepción de la marca es que es de buena calidad y diseño, lo cual facilitará el posicionamiento con el que queremos llegar al Ecuador.

#### **4.3.2. Mezcla de marketing operacional**

Dentro de la mezcla de marketing se encuentran las 4 p's que se mencionaron anteriormente:

- **Producto:** el producto ya se lo ha mencionado varias veces anteriormente. Lo que se va a ofrecer son una variedad de ropa, zapatos y accesorios tanto para hombres como mujeres y niños/as. Tanto los productos como la marca están en un ciclo de vida que corresponde a la introducción, que es la segunda etapa, ya que se está introduciendo al un nuevo mercado, Quito, los productos de la marca H&M. Esperamos llegar a la etapa de crecimiento, gracias a gastos en promoción y publicidad, en unos 3 meses. Esta es una etapa de progresos en lo que respecta a ventas y utilidades, la razón por la cual es tiempo entre la etapa de introducción y la de crecimiento no es muy extensa, es porque al ser una marca ya reconocida a nivel mundial, las personas van a querer adquirir esos productos ya que saben sobre los beneficios, variedad, original y diseño de los productos que se ofrecen.

La marca H&M va hacer posicionada como “moda y calidad” en el Ecuador, el logo de la misma son las siglas H&M en color rojo tal como se muestra en la siguiente imagen:



**Figura 28.- Logo H&M**

Esta va hacer registrada en el IEPI, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, para la protección legal de la misma. Esta marca es fácil de recordar, comprensible y sencilla de pronunciar.

Para registrar la marca en el IEPI tenemos que realizar lo siguiente:

1. Ver la clasificación NIZA:
  - CLASE 25: Vestidos, calzados, sombrería
  - CLASE 14: Metales preciosos y sus aleaciones y artículos de estas materias o de chapado no comprendidos en otras clases; joyería, bisutería, piedras preciosas; relojería e instrumentos cronométricos.
2. Registrar la marca en el IEPI tendría un costo de \$10.956, tomando en cuenta las tasas del IPEI (ver Anexo 2), debemos:
  - a. Tramitar la solicitud de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas, \$116.
  - b. Tramitar el reconocimiento de denominación de origen extranjera, \$784, utilizando el valor máximo.
  - c. Informe de búsqueda general de signos distintivos, \$16
  - d. Tramitar la solicitud de reconocimiento de marca notoria, \$10.000.

- e. Inscripción de contratos de prenda comercial y licencia de usos de signos distintivos, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas, \$40.  
(Tasas IPEI)

- Precio: la determinación del precio se la realizará de la siguiente forma:

	Costo de compra del producto
	Impuestos para la importación
+	Inflación del país
	Costos fijos y variables
	Porcentaje de utilidad
	<b>Precio de Venta al Público</b>

**Tabla 8.- Determinación del precio**

Con lo que respecta a la estrategia de precios, la que vamos a utilizar es la de Aumento de Precios ya que por experiencia propia y la investigación cualitativa realizada podemos saber que las personas son leales a una marca de ropa y aún más si es extranjera y reconocida, además el mercado meta al que estamos dirigidos es amplio y están en crecimiento, y se tiene una diferenciación en cuanto al modelo de negocio con respecto a la competencia, ya que sería el segundo almacén donde se encuentra ropa, zapatos y accesorios tanto para mujeres, hombre, niños y jóvenes. El primero es United Colors of Benetton, pero este no lo tomamos muy en cuenta por que los precios de esta marca son mucho más caros que los precios a los que H&M tendría en el país.

- Plaza o distribución: los productos que venderíamos serían proporcionados directamente desde la matriz en Suecia ya sea por las líneas de transporte marítimo y el transporte por carretera. Todos los productos llegarán a una bodega instalada en las afueras de la ciudad, esta bodega tendría 100m<sup>2</sup> y estará ubicada en Yaruquí. El local no dispone de inventario de respaldo, pero tiene una bodega pequeña en donde se encuentran productos para prevenir cualquier incidente, todo se repone desde la bodega central cada vez que sea

necesario. Tan pronto un producto se venda, se solicita inmediatamente la reposición de ese producto.

La localidad del almacén será en el Scala Shopping ubicado en Cumbaya en la Av. Interoceánica a lado del Hospital de los Valles, la razón por la cual se eligió este centro comercial es porque va hacer el más grande del Ecuador y además está ubicado estratégicamente en una zona donde la mayor concentración de personas de un nivel medio alto y alto se encuentran.

El local medirá 500m<sup>2</sup>, será de un solo piso y estará ubicado en el segundo piso del centro comercial. La distribución del local se la puede apreciar en el Anexo 1. El mismo se dividirá en 2 secciones la de mujer y hombre, y dentro de cada sección se encuentra la de niña y niño, respectivamente. La caja se encuentra en la mitad y a los lados de la misma están los accesorios tanto de hombre como de mujer. Atrás de cada sección se encuentran los probadores y un baño para mujeres y otro para hombres, y una bodega pequeña de unos 40m<sup>2</sup>. En las vitrinas habrá maniqués y dentro del local también habrá publicidad en pantallas.

- Promoción: Para cumplir con los objetivos cuantitativos de marketing vamos a usar 3 estrategias que son: la publicidad, promoción de ventas y venta personal.

Para lo que respecta a publicidad, para la introducción de la marca vamos a utilizar 2 medios, las revistas y vallas publicitarias. La compañía publicitaria se la realizará a partir de Agosto del 2012 para crear expectativa en las personas y en el flow chart de medios que se muestra a continuación esta previsto hasta diciembre del 2012, ya que para el siguiente año hay que volver a asignar un presupuesto. Los medios que se utilizarán en la campaña publicitaria de expectativa e introducción serán:



recordación, para informar a los clientes de promociones y nuevas colecciones, y solo se la realizará por medio de revistas y vallas.

Otra estrategia que se va a realizar periódicamente es la de promoción de ventas. Estas promociones se las realizará cada vez que una temporada termine y empieza otra, para no quedarnos con esa mercadería y empezar el inventario desde cero.

La estrategia de venta personal se la realizará permanentemente ya que esta estrategia depende de la fuerza de ventas del local, pero se les capacitará para que sepan cómo atender de mejor manera a los clientes. El vendedor no sólo formaliza y concreta las ventas, sino también es un elemento importante en el sistema de información de marketing. En comparación con la publicidad, la venta personal tiene varias cualidades como un contacto directo con los clientes, permitiendo observar las necesidades y las características de los mismos. Un vendedor eficaz se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo y dar respuesta a sus necesidades. En la venta personal, se produce una comunicación más integral que posibilita un conocimiento más amplio del consumidor y existe una mayor necesidad de escuchar y responder.

#### **4.4. Evaluación y control**

Una vez fijados los objetivos, estrategias e implementaciones a realizar, se tiene que realizar mediciones periódicas donde se analizan los resultados y se implementan medidas en casos de contingencias. Para la evaluación de los objetivos principales se van a realizar varios sistemas para la evaluación de los mismos:

Objetivo: Mantener una buena imagen y el posicionamiento de moda y calidad. Captar la preferencia del consumidor.
Sistema utilizado para evaluar este objetivo: Encuestas a los usuarios para conocer su grado de satisfacción. Periodicidad: semestral - anual
Objetivo: Fidelizar los usuarios y conservar el 90% de nuestros clientes como usuarios recurrentes.
Sistema utilizado para evaluar este objetivo: Recuento cuantitativo del número de clientes. Periodicidad: mensual – anual
Objetivo: Alcanzar una participación de mercado de al menos un 25% de nuestro segmento meta.
Sistema utilizado para evaluar este objetivo: Comparación de las ventas de H&M con las de la competencia y la industria. Periodicidad: mensual – anual

**Figura 29.- Evaluación y control**

La evaluación y control también van a tener un enfoque en los procesos los cuales tengan un gran impacto en las ventas y en el buen funcionamiento de la empresa.

**Control sobre las importaciones y los envíos a bodegas:** Nuestra mercadería llega directamente al puerto de Santiago de Guayaquil – Ecuador, una vez el contenedor llegue al puerto, será retirado por un camión contratado para transportar el producto hacia la ciudad de Quito en su totalidad, ya que por el momento no se tendrán locales de ventas en la ciudad de Guayaquil. Los productos llegarán con listados enviados de Suecia para tener un mejor control, de igual manera se tendrá constancia de la lista enviada por email, básicamente este control se lo realiza por orden de pedido y por la factura, es decir, no presentaría grandes complicaciones en los controles. Una vez que el producto llegue a la ciudad de Quito, se tendrá con control de inventario y serán distribuidos al local según la necesidad de los productos.

**Evaluación y control en los procesos de inventario:** El control sobre el inventario y la disponibilidad de los productos en base a las ventas y la demanda del mercado, se lo va a realizar por medio de un software que será incluido en la inversión inicial, ya que se buscará que sea el mismo que se utiliza en las tiendas en todo el mundo de la marca H&M.

**Proceso de ventas:** Nuestro proceso de ventas, es básicamente sencillo, ya que consta de una atención directa al cliente, debido a que la comodidad de nuestra tienda en el mejor centro comercial de la ciudad y de más alto prestigio a nivel de moda con las mejores marcas como competencia directa. Los vendedores serán personas que estén al día en el mundo de la moda y tenga un criterio definido sobre estilos y tendencias que vayan en relación con el producto ofertado.

**Control sobre ventas:** Este control básicamente se lo realiza en base a las proyecciones de los flujos presentados en los análisis financieros, los cuales deben brindar un rendimiento positivo para la compañía con respecto a la inversión inicial con relación a los años de duración del proyecto. En caso de que el nivel de ventas sean positivas, se tomaran medidas para ir invirtiendo en adecuaciones de los locales o un incremento de más locales comerciales a nivel nacional.

De igual manera, si se presentan resultados negativos aproximadamente en el lapso de un año o máximo un año y medio, se deberán tomar medidas para una mayor eficiencia en ventas o en estos casos como la marca es nueva, puede que se requiera de inversiones tanto en el área de publicidad como promociones de productos. De igual manera, se podría realizar un análisis de precios, para identificar la factibilidad de los precios ofertados, ya que se podrían hacer cambios en los enfoques de precios. Es decir, empezar a bajar los precios para llamar la atención del cliente y empezar a vender de manera masiva, para tener un mejor posicionamiento de mercado,

y no únicamente un pequeño nicho que se obtendría con precios elevados o a la altura de otras marcas.

## 5. Economía y rentabilidad

### 5.1. Estructura de costos

A continuación se muestra una tabla con todos los costos del año 2012 para poder abrir un local de H&M en Quito en el centro comercial Scala Shopping el mes de septiembre, que es cuando se inaugura el centro comercial:

<b>COSTOS FRANQUICIA H&amp;M 2012</b>		
Descripción	Costo	
Franquicia	\$500,000	
Regalía franquicia (10% ventas mensuales)	\$25,513	(proyeccion de ventas = \$255,133.82)
Salida de capital (5% ventas mensuales)	\$12,757	(proyeccion de ventas = \$255,133.82)
<b>Local (Sept - dic)</b>		
Llave de entrada por 10 años	\$35,000	
Arriendo anual (\$10000 mensual - de agosto a diciembre del 2012)	\$50,000	
Pago servicios básicos	\$2,500	
Mobiliario	\$50,000	
Infraestructura tecnológica		
Computadoras (3)	\$1,650	
Software	\$1,000	
Televisores (2)	\$1,400	
Sistema de seguridad dentro del local	\$1,000	
Insumos		
Catálogos	\$1,000	
Fundas	\$1,000	
Insumos varios	\$3,000	
Mercadería	\$200,000	
Capital de trabajo	\$350,000	
<b>Bodega (Sept - dic)</b>		
Arriendo anual (\$200 mensual)	\$1,000	
Pago servicios básicos	\$100	
Transporte puerto-bodega (2 viajes)	\$4,000	
Promoción (ver Flow chart)	\$57,500	
<b>RRHH</b>		
Sueldos (\$2920 mensuales)	\$14,600	
Décimotercero (Diciembre)	\$1,217	
<b>Trámites legales</b>		
IEPI	\$10,956	
Superintendencia de Compañías		
(Capital mínimo para una S.A.)	\$800	
Costo Importación	\$72,200	
SRI (IVA 12%)	\$24,000	
Patente municipal (anual)	\$25	
<b>TOTAL</b>	<b>\$1422,218</b>	

Tabla 10.- Estructura de costos

El costo de la franquicia de H&M es de \$500000, este costo incluye la marca comercial y el know-how. A cambio de la cesión, el franquiciador recibe una regalía, que en este caso es del 10% de las ventas mensuales, que esto dependerá de las ventas mensuales, al igual que el 5% de la salida de capital, por lo que esto dependerá de la proyección de ventas que se detallará en el siguiente punto. El arriendo del local en el centro comercial Scala Shopping está a \$20 el metro cuadrado, ya que nuestro local tiene 500m<sup>2</sup>, el arriendo mensual será de \$10000.

El costo de los servicios básicos serían de aproximadamente unos \$500 mensuales. Todo lo que es mobiliario, repisas, mesas, espejos, vestidores, maniquís y demás, tienen un costo aproximado de \$50000. La infraestructura tecnológica: computadoras (XTRATECH), sistema integral con la bodega (software) y televisores (LG LED 32”), tienen un costo de \$4050. El sistema de seguridad local tiene un costo de instalación de \$1000. Todo lo que son insumos varios: facturas, fundas, catálogos, uniformes y demás, tienen un costo total de \$5000.

El capital de trabajo, que es un capital de dinero, que usaremos para poder operar así tengamos pérdida, nuestro capital de trabajo será de \$350000. La bodega tiene un costo de \$2 el metro<sup>2</sup> y como tiene 100 m<sup>2</sup>, el costo mensual será de \$200. El transporte del puerto a la bodega es \$2000 el viaje, durante el período de agosto a diciembre realizaremos dos viajes: uno para la inauguración y otro para tener mercadería nueva para navidad y fin de año.

Con lo que respecta a RRHH, el sueldo por cada empleado es de \$292, son 10 empleados. Los inversionistas, gerente, no tendrán sueldo el primer año. El décimo tercero, pago que se realiza hasta el 24 de diciembre de cada año es equivalente a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el período laborado comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso, en este caso como empezaron a trabajar el agosto, los \$292 se multiplican por 5 y eso se divide para 12, para cada empleado.

El costo de los trámites legales se los describió en el módulo anterior. Con todo esto, poder ver que la inversión inicial para poner en marcha el negocio, H&M en Quito, y poder operar es de \$1'422.218.

## 5.2. Proyecciones de venta

La proyección de ventas es una herramienta que se utiliza para estimar aproximadamente la rentabilidad que una empresa puede obtener. Hay que estar conscientes de que una estimación no siempre puede estar correcta, es por eso que se trata de ser en cierto sentido pesimistas para que los resultados no decepcionen las expectativas.

Para poder estimar las ventas se uso la técnica de benchmarking con un competidor directo que es Zara, se escogió esta empresa debido a la similitud de target que posee con H&M. Ya que en las encuestas tuvimos una gran aceptación por el mercado meta, las proyecciones de venta para el presente año son de \$256,133.82. Se ha determinado como objetivo del proyecto captar un 40% de las ventas de la competencia, debido a la gran acogida y aceptación de la marca y se estima que las ventas crecerán un 5% cada año.

Tipo de Mes	Monto C\$	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Mes Malo	19,345.45					77,381.82
Mes Regular	21,280.00			x		85,120.00
Mes Bueno	23,408.00	x	x		x	133,760.00
<b>Total Costos Anual</b>						<b>256,133.82</b>

Tabla 11.- Proyección de ventas

### 5.3. TIR, VAN, flujo de caja

La inversión inicial es de:

	<b>AÑO 0</b>
<b>Ingresos</b>	\$ -
<b>Egresos</b>	
<b>Franquicia</b>	\$ (500,000.00)
<b>Mobiliario</b>	(\$50,000)
<b>Infraestructura tecnológica</b>	(\$4,050)
<b>Llave de entrada local</b>	(\$35,000)
<b>Sistema de seguridad</b>	(\$1,000)
<b>Capital de trabajo</b>	-350000
<b>FLC</b>	<b>\$ (940,049.98)</b>

Con un crecimiento mensual del 5% de los ingresos los flujos de caja de los 2 primeros años son:

	<b>AÑO 1</b>											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 255,134	\$ 267,891	\$ 281,285	\$ 295,349	\$ 310,117
<b>Egresos</b>												
Regalia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (25,513)	\$ (26,789)	\$ (28,129)	\$ (29,535)	\$ (31,012)
Salida de divisas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12,757)	\$ (13,395)	\$ (14,064)	\$ (14,767)	\$ (15,506)
Local	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)
Bodega	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)
Mercadería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)
Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)
Promoción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (11,500)	\$ (11,500)	\$ (11,500)	\$ (11,500)	\$ (11,500)
Sueldos								\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)
Capital de trabajo								\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)
<b>Total egresos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (254,410)	\$ (256,324)	\$ (258,333)	\$ (260,442)	\$ (262,658)
<b>Ut. antes de imp.</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 724	\$ 11,567	\$ 22,952	\$ 34,907	\$ 47,459
<b>Impuestos (12%)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 87	\$ 1,388	\$ 2,754	\$ 4,189	\$ 5,695
<b>Flujo de caja</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 637	\$ 10,179	\$ 20,198	\$ 30,718	\$ 41,764
	<b>AÑO 2</b>											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>	\$ 325,623	\$ 341,904	\$ 358,999	\$ 376,949	\$ 395,796	\$ 415,586	\$ 436,365	\$ 458,184	\$ 481,093	\$ 505,148	\$ 530,405	\$ 556,925
<b>Egresos</b>												
Regalia	\$ (32,562)	\$ (34,190)	\$ (35,900)	\$ (37,695)	\$ (39,580)	\$ (41,559)	\$ (43,637)	\$ (45,818)	\$ (48,109)	\$ (50,515)	\$ (53,040)	\$ (55,693)
Salida de divisas	\$ (16,281)	\$ (17,095)	\$ (17,950)	\$ (18,847)	\$ (19,790)	\$ (20,779)	\$ (21,818)	\$ (22,909)	\$ (24,055)	\$ (25,257)	\$ (26,520)	\$ (27,846)
Local	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)
Bodega	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)
Mercadería	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)
Insumos	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)
Promoción	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)
Sueldos	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)	\$ (2,920)
Capital de trabajo	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)	\$ (150,000)
<b>Total egresos</b>	\$ (263,483)	\$ (265,926)	\$ (268,490)	\$ (271,182)	\$ (274,009)	\$ (276,978)	\$ (280,095)	\$ (283,368)	\$ (286,804)	\$ (290,412)	\$ (294,201)	\$ (298,179)
<b>Ut. antes de imp.</b>	\$ 62,139	\$ 75,978	\$ 90,509	\$ 105,767	\$ 121,787	\$ 138,608	\$ 156,271	\$ 174,816	\$ 194,289	\$ 214,735	\$ 236,204	\$ 258,746
<b>Impuestos (12%)</b>	\$ 7,457	\$ 9,117	\$ 10,861	\$ 12,692	\$ 14,614	\$ 16,633	\$ 18,752	\$ 20,978	\$ 23,315	\$ 25,768	\$ 28,344	\$ 31,050
<b>Flujo de caja</b>	\$ 54,682	\$ 66,861	\$ 79,648	\$ 93,075	\$ 107,172	\$ 121,975	\$ 137,518	\$ 153,838	\$ 170,974	\$ 188,967	\$ 207,860	\$ 227,697

Con estos flujos nuestro valor actual neto y la tasa interna de retorno, como una tasa de interés del 17%, son de:

<b>Tasa de interés</b>	17%		
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>Flujo de efectivo</b>	\$ (940,049.98)	\$ 103,496.01	\$ 1610,267.63
<b>VALOR PRESENTE</b>	<b>\$277,547.41</b>		
<b>TIR</b>	<b>36.50%</b>		

Como podemos ver nuestro VAN es positivo y nuestro TIR es sumamente superior a la tasa de interés por lo cual nuestro negocio va hacer rentable.

#### 5.4. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos es una herramienta importante dentro de la concesión de la empresa, debido a que se toma en cuenta los diferentes riesgos que pueden influir en el desarrollo de lo que va ser H&M, y su organización.

Nuestro proyecto tiene sus riesgos debido a los nuevos retos para acometer tareas. Estos riesgos son amenazas para el desarrollo y desempeño de las funciones a cumplir por la organización, y son estos difíciles de controlar ya que están fuera de nuestra manos. Generalmente son factores externos que lo máximo que se puede lograr es anticiparse y estar preparado de la mejor manera para afrontarlos. Nuestros mayores riesgos y a los que debemos estar prevenidos son:

- Subida de aranceles
- Límites en importaciones
- Riesgo País
- Subida de sueldos
- Ventas bajas
- Costos fijos muy altos

## 6. Bibliografía.-

Cardenal, Mercedes y Elena Salcedo. Cómo iniciar y administrar una empresa de moda.

Colombia: Edit. Norma, 2006.

Correa, Alberto. Las Cinco Fuerzas Del Modelo De Michael Porter. N.f. 07/Febrero/2012.

<<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>>

Ecuador aplica arancel mixto para importación de textiles y calzado. 18/Febrero/2010.

30/Enero/2012. <<http://andes.info.ec/economia/ecuador-aplica-arancel-mixto-para-importacion-de-textiles-y-calzado-5868.html>>

Ecuador. N.f. 30/Enero/2012. [http://www.ecuador.org/esp/datos\\_ecuador.htm](http://www.ecuador.org/esp/datos_ecuador.htm)

El Ecuador crecerá 6,4% según la Cepal. El Hoy. 14/Julio/2011. 25/Enero/2012.

<<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-ecuador-crecera-64-segun-la-cepal-487654.html>>

El empresariado insiste en un acuerdo con la UE. Revista Líderes. 19/Diciembre/2011.

El Mercado de la franquicia en Ecuador. ICEX. Marzo 2006. 25/Enero/2012

<[http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador\\_14891\\_.pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_14891_.pdf)>

Estadísticas. Asociación de Industriales de Textiles del Ecuador. N.f. 25/Enero/2012.

<[http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=section&id=2:estadisticas-de-comercio-exterior-textil&Itemid=19](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=section&id=2:estadisticas-de-comercio-exterior-textil&Itemid=19)>

FODA. N.f. 07/Febrero/2012. <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>>

da.htm>

H&M. N.f. 02/Febrero/2012. <<http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/en/About.html>>

La franquicia en Ecuador, un atractivo para las enseñas españolas. N.f. 19/Febrero/2012.

<[http://www.tormo.com/internacional/424/La\\_franquicia\\_en\\_Ecuador,\\_un\\_atractivo\\_para\\_las\\_enseñas\\_espanolas.htm](http://www.tormo.com/internacional/424/La_franquicia_en_Ecuador,_un_atractivo_para_las_enseñas_espanolas.htm)>

La innovación y el mercadeo son aspectos vitales. Revista Líderes. 12/Diciembre/2011.

Lamb, Charles. Marketing. 8va edición. México D.F: CENAGE Learning, 2008.

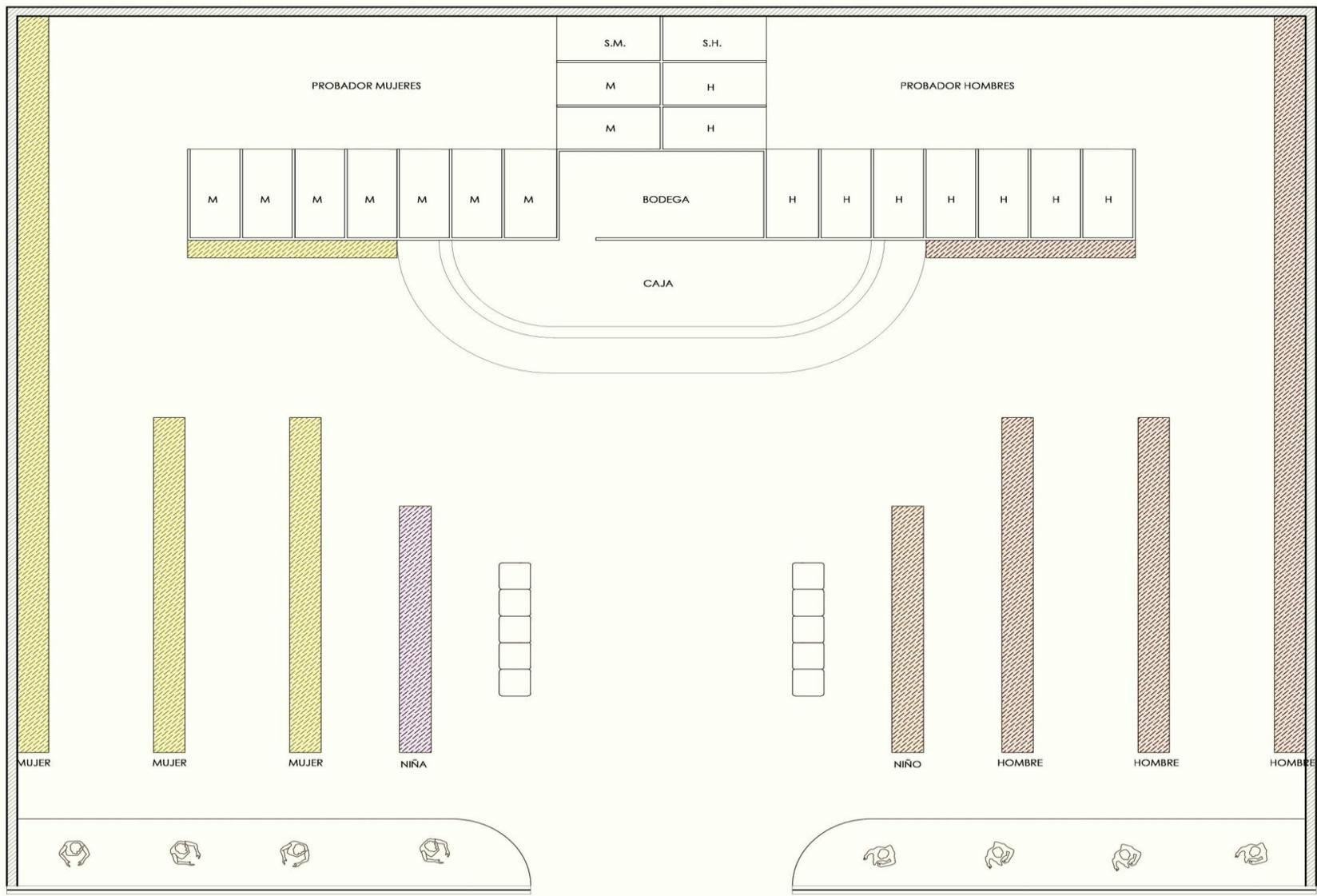
Los rostros del consumidor en la temporada. Revista Líderes. 19/Diciembre/2011.

Procedimientos. Aduana del Ecuador. N.f. 30/Enero/2012. <<http://piloto.aduana.gob.ec/p ro/toi mport.action>>

Tasas IEPI. N.f. 23/Abril/2012. <[www.ipei.gob.ec](http://www.ipei.gob.ec)>

## **7. Anexos**

# Anexo 1.- Distribución local H&M



## Anexo 2.- Tasas IEPI

CONCEPTO	TASAS
	DÓLARES
<b>PROPIEDAD INDUSTRIAL</b>	
<b>SIGNOS DISTINTIVOS</b>	
<b>SOLICITUDES</b>	
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas	116
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas colectivas, marcas de certificación	252
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marca tridimensional	336
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de denominación de origen	228
Inspecciones realizadas por el IEPI para el reconocimiento del lugar, previo a la emisión de la autorización de denominación de origen ecuatoriana	76-784
Trámite de reconocimiento de denominación de origen extranjera	228
Informe de búsqueda general de signos distintivos	16
Informe de búsqueda especial con base en cualquiera de los siguientes criterios: titular, clase internacional, año de registro y solicitudes en trámite en determinado período (por cada signo distintivo encontrado)	2
Trámite de solicitud de reconocimiento de marca notoria	3000-10000
<b>CERTIFICADOS</b>	
Certificado de autorización de denominación de origen ecuatoriana	32
Otorgamiento de autorización de uso y explotación de denominación de origen ecuatoriana	40
<b>RENOVACIONES DEL REGISTRO</b>	
Trámite de solicitud de renovación de signos distintivos, lema comercial, apariencias distintivas,	116
Trámite de solicitud de renovación de autorización de uso y explotación de denominación de origen ecuatoriana	40
Trámite de solicitud de emisión de certificado de renovación de autorización de uso y explotación de denominación de origen ecuatoriana	32
Trámite de solicitud de renovación de reconocimiento de marca notoria	3000-10000
<b>MODIFICACIONES AL REGISTRO</b>	
Trámites de modificaciones relacionadas con signos distintivos, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas (cambios de nombre, transferencias, limitaciones de productos o servicios, cambio de domicilio)	56
<b>INSCRIPCIÓN DE CONTRATOS</b>	
Inscripción de contratos de prenda comercial y licencia de uso de signos distintivos, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas	40
<b>INSPECCIONES Y TUTELAS ADMINISTRATIVAS</b>	
Trámite de acciones para el ejercicio de la tutela administrativa de signos distintivos	116
Inspecciones realizadas por el IEPI para el ejercicio de la tutela administrativa y para el reconocimiento del lugar, previo a la emisión de la autorización de denominación de origen ecuatoriana	76-784

### Anexo 3.- Primer mail que se recibió de H&M España.

RE: Solicitud del formulario de contacto de la página móvil

[Volver a mensajes](#) |  

 [info.es@hm.com](mailto:info.es@hm.com) [Agregar a contactos](#)  
Para [caromontero\\_19@hotmail.com](mailto:caromontero_19@hotmail.com)

24/01/2012

[Responder](#) 

De: [info.es@hm.com](mailto:info.es@hm.com) 

Enviado: martes, 24 de enero de 2012 13:10:49

Para: [caromontero\\_19@hotmail.com](mailto:caromontero_19@hotmail.com)

Hola,

Muchas gracias por ponerte en contacto con nosotros y tu interés en H&M. Actualmente, el sistema de franquicia no entra dentro de nuestra estrategia principal de expansión, ya que H&M solo abre tiendas bajo su propia marca en nuestro país.

Agradecemos el tiempo que nos has dedicado. Si tienes alguna consulta, no dudes en contactarnos.  
Recibe un cordial saludo,

Oficina de H&M España.  
Tlf. 901 120 084.  
[www.hm.com](http://www.hm.com)

**Anexo 4.- Carta enviada a H&M España solicitando información.**

Viernes, 3 de febrero del 2012

Bueno días

Señores H&amp;M

España.-

Por medio de la presente les escribimos con el motivo de solicitar su ayuda con información de su empresa debida a razones académicas. Somos estudiantes de 4to año de la Universidad San Francisco de Quito y nos encontramos realizando nuestra tesis de grado. El proyecto consiste en traernos la franquicia de H&M a Ecuador, estamos consientes de que en su estrategia de expansión no está el otorgar franquicias; sin embargo, procedemos a realizar este proyecto ficticiamente. Por lo cual solicitamos nos proporcionen la siguiente información:

- Aproximación de cuánto costaría la “franquicia de H&M” y cuál sería el porcentaje de ventas que se les otorgaría.
- Contrato de funcionamiento.
- Precio al detalle y al por mayor de la mercadería.
- Procedimiento para la importación/exportación.
- Gama de productos que se nos otorga.
- Requerimientos de decoración, imagen y publicidad.

Toda esta información se mantendrá bajo confidencialidad, no tiene que ser exacto, más bien una aproximación para tener una idea del funcionamiento de su empresa.

Agradecemos de antemano toda su ayuda y apoyo.

Atentamente,

**Ana Yang**

Telf.: 005932461735

Celular: 0059395401428

E-mail: [anayangling@gmail.com](mailto:anayangling@gmail.com)

Dirección: Av. América 5488 y Diguia, Quito

**Carolina Montero**

005932044055

0059395779028

[caromontero\\_19@hotmail.com](mailto:caromontero_19@hotmail.com)

Av. Interoceánica km 19 y El Molino

**Universidad San Francisco de Quito**

Teléfonos: PBX (593)-2-297-1700;

Fax: (593)-2-289-0070. P.O.BOX 17-1200-841

Quito - Ecuador

**Anexo 5.- Segundo mail que se recibió de H&M España.**

RE: Universidad San Francisco de Quito TESIS Volver a mensajes |  

info.es@hm.com [Agregar a contactos](#) @ 06/02/2012   
Para caromontero\_19@hotmail.com [Responder](#) 

 1 dato adjunto (4,7 MB) Hotmail [Vista activa](#) 

 Datos sob...pdf  
[Descargar](#) (4,7 MB)

[Descargar como zip](#)

Hola Caro,

Gracias por ponerte en contacto con nosotros, nos alegramos de que hayas pensado en H&M para realizar tu trabajo. Adjunto a este correo electrónico\* encontrarás la última memoria de H&M, que te ayudará a conocer muchos aspectos de nuestra marca y de nuestra organización.

Toda la información que podemos hacerte llegar se encuentra en nuestra página web, en el siguiente link:  
[http://www.hm.com/es/prensa/materialdeprensaeinformativo\\_\\_pressinfomaterial.nhtml](http://www.hm.com/es/prensa/materialdeprensaeinformativo__pressinfomaterial.nhtml)

Esperamos que te resulte útil para este trabajo. Recibe un cordial saludo,

Oficina de H&M España.  
Tlf. 901 120 084.  
[www.hm.com](http://www.hm.com)

## Anexo 6.- Encuesta

Nueva encuesta
Salir de esta encuesta

**1. En el último mes, ¿Cuántas veces ha comprado los siguientes productos? (Responder en números)**

Ropa

Zapatos

Accesorios

**2. De los siguientes locales ¿En cuales frecuenta hacer estas compras?**

<input type="checkbox"/> Mango	<input type="checkbox"/> Studio F	<input type="checkbox"/> Eta Fashion
<input type="checkbox"/> United Colors of Benetton	<input type="checkbox"/> NAF NAF	<input type="checkbox"/> De Prati
<input type="checkbox"/> ALDO	<input type="checkbox"/> 777	<input type="checkbox"/> Polo Ralph Lauren
<input type="checkbox"/> Guess	<input type="checkbox"/> Nine West	<input type="checkbox"/> Hugo Boss
<input type="checkbox"/> Kenneth Cole	<input type="checkbox"/> Pinto	<input type="checkbox"/> Lacoste

**3. ¿Conoce la marca H&M?**

Si

No

**4. ¿Le gustaría que H&M tuviera presencia en Ecuador?**

Si

No

**5. Califique del 1 al 5 las características de H&M**

	Muy mala	Mala	Buena	Muy Buena	N/C
Calidad	<input type="radio"/>				
Diseño	<input type="radio"/>				
Marca	<input type="radio"/>				

**6. Sexo**

Masculino

Femenino

**7. Edad**

<input type="radio"/> 16 – 20 años	<input type="radio"/> 36 – 44 años
<input type="radio"/> 21 – 24 años	<input type="radio"/> 45 – 54 años
<input type="radio"/> 25 – 30 años	<input type="radio"/> 55 – 65 años
<input type="radio"/> 31 – 35 años	

**8. Estado civil**

Soltero

Casado/ unión libre

Divorciado

Viudo

**9. ¿Cuántos hijos tiene?**

4 o más

3

2

1

Ninguno

**10. ¿Que opción es la que mejor representa sus ingresos mensuales?**

Menos de \$500

Entre \$501 y \$1000

Entre \$1001 y \$1500

Entre \$1501 y \$2000

Entre \$2001 y \$2500

Entre \$2501 y \$3000

Más de \$3001