

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

PLAN DE ESTUDIO DE LA FRANQUICIA H&M

**PATRICIO ESCOBAR R.**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de: Licenciado en  
Finanzas.

Quito

MAYO DEL 2012

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de estudio de la franquicia H&M**

**PATRICIO ESCOBAR R.**

Sara Caria, MGS.

---

Directora de Tesis

Magdalena Barreriro, Ph.D.

---

Decana del Colegio de Administración para el Desarrollo

Cumbayá, mayo del 201

©Derechos de Autor  
Patricio José Escobar Rivera  
2012

## RESUMEN

El proyecto que elaborado se basa en desarrollar la marca H&M, con el mismo nivel de calidad y precios como la marca presenta su enfoque a nivel mundial. Después de haber desarrollado un análisis de mercado, para medir la aceptación de los productos y el reconocimiento de marca a nivel nacional podemos definir que es un proyecto factible en relación a los estudios de marketing.

De igual manera se han realizado proyecciones en base a la inversión inicial, buscando una rentabilidad sostenible y un retorno de la inversión a largo plazo. Para el monto de inversión se calculo la suma de 1'500.000,00 aproximadamente, con variables en diferentes aspectos que se presentan a continuación.

El proyecto esta modulado en 4 partes diferentes los cuales podemos identificar como los procesos de elaboración del proyecto teniendo resultados positivos a lo largo de la presentación.

## ABSTRACT

The project process is based on developing the brand H & M, with the same level of quality and price as the brand introduces its global approach. Having developed a market analysis to measure the acceptance of products and brand recognition nationally that we can define a project is feasible in relation to marketing studies.

Likewise, projections were made based on the initial investment, looking for sustainable profitability and return on long-term investment. For investment amount was calculated the sum of approximately 1'500 000.00, with variables in different aspects are presented below.

The project is modulated in 4 different parts which we can identify the processes of project development having positive results throughout the presentation.

## ÍNDICE DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen Ejecutivo	3
1.1 Idea del negocio	
1.2 Organización de las ventas	
1.3 Crecimiento del mercado	
1.4 Organización gerencial	
1.5 Necesidades financieras	
2. Proposición de la empresa y concepto (Módulo 1)	4
2.1 Filosofía empresarial	4
2.1.1 Historia de la empresa	
2.1.2 Posicionamiento actual	
2.1.3 Misión, visión y objetivos	
2.2 Análisis sectorial de la industria de la moda	5
2.3 Productos	6
2.3.1 Portafolio de productos	
2.4 Segmento de Mercado	8
2.4.1 Introducción	
2.4.2 Tipos de Segmentación	
2.4.3 Fases de Exploración	
2.4.3.1 Conocimiento y arranque	
2.4.3.2 Exploratoria	
2.4.3.3 Validación	
2.5 Mercado Primario	13
2.6 Mercado Secundario	15
2.7 Conclusiones	17
3. Oportunidad de mercado y estrategia (Módulo 2)	17
3.1 Análisis del Entorno	17
3.1.1 FODA	
3.1.2 Barreras de entrada PORTER	
3.2 Factores claves para el éxito y la ventaja competitiva	20
3.2.1 La ventaja competitiva	
3.2.2 Masstige	
3.3 Análisis de precios del mercado	22
3.3.1 Productos	
3.3.2 Competencia directa de precios	
3.3.3 Competencia indirecta de precios	
4. Estructura operacional (Módulo 3)	33
4.1 Actividades previas al inicio de la operación	33
4.1.1 Constitución de la empresa	
4.1.2 Impuesto, aranceles y reglamentos	
4.1.3 "Know How" de la empresa	
4.2 Organigrama y política de recursos humanos	36
4.3 Marketing operativo	38
4.3.1 investigación de mercado	
4.4 Evaluación y control	42
5. Economía y rentabilidad (Módulo 4)	49
5.1 Estructura de costos	49
5.2 Proyecciones de venta	51
5.3 TIR, VAN, flujo de caja	52
5.4 Análisis de riesgos	54
6. Bibliografía	55
7. Anexos	

## LISTA TABLAS

Tabla 1.- Cifras de recaudaciones en el Ecuador.....	18
Tabla 2.- Costo Mercado 1 .....	28
Tabla 3.- Costo Mercado 2 .....	30
Tabla 4.- Costo Mercado 3 .....	31
Tabla 5.- Costo Mercado 4 .....	32
Tabla 6.- Costo Mercado 5 .....	33
Tabla 7.- Costo Mercado 6 .....	35
Tabla 8.-Costo Mercado 7 .....	35
Tabla 9.- Encuesta .....	44
Tabla 10.- Encuesta .....	45
Tabla 11.- Encuesta .....	45
Tabla 12.- Encuesta .....	46
Tabla 13.- Costos Franquicia H&M .....	54
Tabla 14.- Posicionamiento Global Marcas .....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- Tabla de participación en el mercado.....	10
Figura 2.- Womenswear Market Price Segmentation.....	20
Figura 3.- Matriz FODA .....	22
Furgura 4.- Barreras de Porter.....	23

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La cadena de ropa H&M, es marca reconocida a nivel mundial no únicamente por el precio de sus productos y la gran acogida de la gente, sino por el estilo único de sus prendas, y por la alta calidad de cada uno de estos artículos. El concepto de realizar este proyecto se basa en el desarrollo de la marca en todo sentido dentro de la Republica de Ecuador, empezando el lanzamiento del proyecto únicamente en la ciudad de Quito, para a un futuro cercano buscar ampliación a las ciudades más importantes del país.

El segmento en general al cual está dirigido este proyecto es a jóvenes de clase socioeconómica media- alta y alta la cual son el mercado que mas reconocen esta marca, se identifican con el uso de las prendas. El plan de trabajo para aumentar la participación de mercado consta de bajos precios en los productos, cambios de prendas según la temporada y liquidación de los productos a finales de temporadas, con esto se espera un crecimiento en el reconocimiento de la marca a nivel nacional.

Los métodos de financiamiento constaran una parte de capital propio proveniente de los cuatro inversionistas principales y la otra parte del financiamiento se realizara por medio de un préstamo bancario a largo plazo, aproximadamente a 5 años para lograr obtener una mejor tasa de interés y alcanzar un mejor rendimiento. Estas fuentes de financiamiento serán utilizadas para la renta de las bodegas y oficinas que se encargaran de la logística del proyecto, remodelación del local comercial, el inventario y los permisos de importación y todos los gastos administrativos, además una de esta parte de los ingresos de financiamiento se lo utilizara como parte de capital de trabajo.

## 2. PROPOSICION DE LA EMPRESA Y CONCEPTO

### 2.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL

Para definir el concepto de la empresa necesitamos analizar de donde vienen las siglas H&M, estas siglas vienen de **Hennes & Mauritz**, que son los fundadores y los creadores de esta marca de ropa, después de haber desarrollado ideas, y haber pasado por varios mercados. Es por eso que cabe resaltar que uno de los principios de H&M tuvo un enfoque en la distribución de armas y cacería cerca de Estocolmo.

Esta empresa con el paso del tiempo ha venido desarrollándose a nivel mundial, ya que presentan franquicias en diferentes países de Europa y Norteamérica, de igual manera podemos encontrar esta marca en Oriente Próximo, África y Asia. Es gracias a esta expansión a nivel mundial que vemos una oportunidad de desarrollo de la marca dentro de nuestro país.

Es después de una breve explicación de lo que es la marca y como se ha venido desarrollando podemos decir que la empresa H&M tiene un crecimiento de gran escala, ya que esta abarcando crecimientos globales, y como se menciono anteriormente, está llegando a la mayoría de continentes alrededor del mundo. A propósito de esto hemos visto la necesidad de desarrollar esta idea y este concepto dentro de nuestro país, ya que sería la primera tienda de ropa H&M en Sudamérica.

## **2.2 ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DE LA MODA**

Podemos aclarar que la industria de la moda dentro de nuestro país ha venido evolucionando debido a la gran demanda que existe en el mercado nacional. Debido a la gran alza de aranceles e impuestos dentro de nuestro país, este mercado se ha detenido claramente. Estas decisiones del estado lo único que logran es un incremento en el precio de nuestros productos y están mucho más difícil del alcance de las personas. Lo que nosotros buscamos según nuestro segmento de mercado, es poder alcanzar a nuestros clientes, dándoles buenos precios asumiendo así un porcentaje del nivel de aranceles e impuestos. Debido a estos incrementos en los precios, es que creemos que los productos H&M son una gran oportunidad de mercado, debido a sus bajos precios y una gran demanda existente.

### **2.2.1 SISTEMA DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR**

La mayoría de franquicias que han ingresado a nuestro país tienen procedencia ya sea de Estados Unidos o Europa, ya que son estos continentes los cuales tienen el mayor número de franquicias alrededor del mundo. Debido a que la moda es una tendencia que viene de Italia, España y en Estados Unidos, la ciudad de Nueva York. Es por eso que podemos tener como resultado un incremento de la industria no únicamente textil dentro del país, sino también podemos entender el comportamiento del consumidor que ha cambiado considerablemente en todo este tiempo.

Dentro del sector de franquicias dentro de nuestro país, podemos definir gran número de empresas las cuales han tenido éxito en diversidad de industrias, una de las industrias de mayor consumo es la industria alimenticia. Un claro ejemplo son las empresas

McDonald's, algunas cafeterías de gran crecimiento y especialmente la mayor cantidad de marcas las cuales en la industria textil están ubicadas en el centro comercial "El Quicentro", que es uno de los centros comerciales más importantes dentro de la ciudad de Quito, que tiene gran número de marcas internacionales a la venta de productos. Es aquí donde básicamente estaría implementando nuestro local comercial y nuestras oficinas.

## 2.3 PRODUCTOS

La marca de ropa H&M, es una marca la cual se ha podido establecer dentro de la matriz de Boston, es por eso que la marca puede identificarse con una diferenciación de productos los cuales, están separados según lo indica el gráfico siguiente:

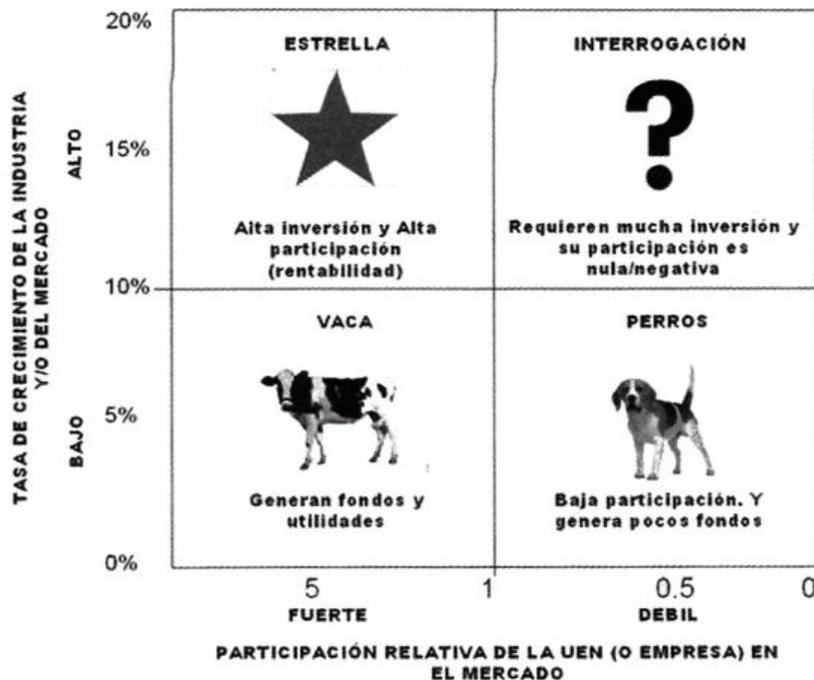


Figura 1. Tabla de participación en el mercado.

Es un gráfico, ilustra la tasa de crecimiento con relación a la participación relativa del producto en el mercado. Una vez identificado nuestro producto, podemos llegar a la

conclusión de que es un "producto vaca". Por este motivo es que la empresa H&M que tiene productos de alta calidad, a un bajo costo que logro generar grandes utilidades pero después de una venta a gran escala.

Con el paso del tiempo dentro del mercado, y marcando una gran diferenciación de estrategia con el mercado, especialmente en épocas que son un punto clave para las utilidades de la empresa. Estas épocas las podemos definir como San Valentín y Navidad, esta es una de las épocas en las cuales más se gasta en este tipo de productos. Es ahí donde H&M busca aprovechar presentar un producto de calidad, confort, y especialmente que marque una tendencia a largo plazo, para poder conseguir clientes con gran fidelidad.

### **2.3.1 PORTAFOLIO**

Debido a la gran variedad de productos que tiene para ofrecer, H&M ha realizado una separación de los productos en categorías, como hombre, mujer, niños, brindándoles a todos diversidad, es decir, pantalones, camisetas, calzado, ropa interior tanto para hombre como para mujeres y para niños. En conclusión, podemos darnos cuenta que la marca H&M tiene un amplio abanico de productos los cuales pueden llegar a cubrir la mayoría de necesidades de las personas.

## **2.4 SEGMENTO DE MERCADO**

### **2.4.1 INTRODUCCION**

La segmentación es conocida como el método más efectivo para identificar los grupos de mercado en la industria, y mucho mas basándonos en un enfoque dentro de la industria de lo fashion y la moda. Este estudio es importante dentro de nuestra industria, ya que los gustos, tanto en estilo, colores, forma y escasez de variedad son variables las cuales no se las puede identificar con gran facilidad y las necesitamos para tener una imagen más clara de nuestro verdadero enfoque.

Dentro de nuestro país la industria de la moda ha ido teniendo gran crecimiento y marcado grandes tendencias. Ya que con un mundo de globalización avanzado, se van aprendiendo tendencias de países del norte de América, como de Europa. Es por eso, que la moda es un mercado nuevo que está listo para ser enfrentado por compañías las cuales estén dispuestas a brindar un servicio de calidad a las familias, jóvenes que estén dentro de nuestro mercado objetivo que vienen con gran crecimiento y bordando un gran nicho de mercado.

Para poder analizar el éxito de la franquicia de H & M en Ecuador, hemos segmentado nuestro mercado en grupos homogéneos, el cual consiste en similitud de actitudes, las cuales nos orientan para poder realizar una sola planeación de marketing. Dentro de nuestro país, las tendencias siempre surgen de grupos grandes de personas, que en base a un estatus social marcan un estilo, el cual es acogido rápidamente, es por eso, que el mercado tienen grandes expectativas de crecimiento en ventas.

Después de analizar este mercado, damos así inicio a un segmento de mercado que tiene una brecha de consumismo alto la cual se puede cubrir con nuestros productos y dentro de nuestro país. La brecha del consumismo, consiste en un sector del mercado no cubierto por la oferta de ropa estilo familiar, y jóvenes con nuevas tendencias de moda. Para esto, primeramente identificamos las particularidades más claras que distinguen a cada pequeño grupo, es decir, en cual nicho de mercado nos vamos a poder enfocar con mayor claridad.

Como H&M se ha identificado como un producto de lujo con un amplio acceso por sus bajos costos, dentro del mercado textil a nivel mundial cubre expectativas de la gente. Expectativas que en base a estudios, nos demuestran cual es el enfoque de la persona a la hora de adquirir una prenda de vestir. Estas expectativas se basan en estándares de calidad, fidelización con la marca y obteniendo una retroalimentación.

Por ejemplo, podemos identificar que los productos que ofrece esta marca son productos los cuales, tienen una superioridad tecnológica, un gran valor estético, fenómeno de escasez, y una imagen de la marca, con relación al precio, la marca ha tratado de mantenerse con niveles muy accesibles para un nivel económico, medio, medio alto, y no tanto un enfoque en los niveles económicos altos.

## 2.4.2 TIPOS DE SEGMENTACION

Los tipos de segmentación en los cuales nos hemos enfocado, son en base a todas las segmentaciones conocidas, ya que nuestros nichos de mercado cumplen con estas condiciones, los hemos identificado como los siguientes:

- **Demográficas:** en este tipo de segmentación entran hombres, mujeres, familias en general, jóvenes y niños, los cuales tengan variedad de géneros, pero con una misma etapa de vida, es una de las segmentaciones en las cuales nos enfocaríamos para el desarrollo de nuestro producto.
- **Geográficas:** este es un tipo el que se divide por lugares de ubicación, básicamente nuestros clientes potenciales están enfocados dentro de la ciudad de Quito, principalmente en la zona norte de la ciudad y los valles aledaños.
- **Psicográficas:** nuestro enfoque con relación al tipo de segmento psicografico es en base a un nivel social medio, medio alto. Ya que muchas son las características similares en cuanto a un estilo de vida, personalidad y gustos muy parecidos en lo que al estilo se refiere.
- **Conductual:** las decisiones conductuales en cuanto a una lealtad de la marca, son fáciles de marcar una diferencia siempre y cuando se cumplan con las normas principalmente presentadas por la empresa. Ya que es una marca que únicamente con su estilo y servicio crea una gran actitud frente al producto.

### **2.4.3 FASES EXPLORATORIAS**

Cada uno de estas fases exploratorias del consumidor, se las realizan con un diferente fin, es decir, nos ayudaran a identificar con mayor claridad nuestros nichos de mercado. Después de haber realizado un análisis generalizado ya previamente identificado por otras industrias.

#### **2.4.3.1 Conocimiento y arranque**

Esta fase es importante en el desarrollo de nuestra segmentación ya que se analiza la forma de negociación con clientes, la necesidad de cada uno de ellos y la forma de administración de este nuevo mercado. Este es un mercado el cual la negociación con clientes, es básicamente de forma directa, ya que es una venta directa con el consumidor. Las necesidades y estilos claramente diferenciados, tanto como para el mercado primario como el secundario.

Por último hacemos enfoque en la forma administrativa, en los niveles de jerarquías que hemos decidido establecer, dentro de nuestro proyecto. Esto tiene un nivel horizontal, el cual ayuda a la toma de decisiones con mayor eficiencia, esto se lo hace para poder brindar un mejor servicio ya que nuestros clientes son exigentes en este ámbito. Ya que en base un “know how” del medio en que se desenvuelve la marca, tenemos que aplicar condiciones las cuales cumplan con una forma de servicio al cliente, el cual este dentro de los normas de la empresa.

### **2.4.3.2 Exploratoria**

En esta etapa tratamos de en realidad entender a nuestro cliente, ya hemos podido entender lo que en verdad consume, es decir, prendas de calidad, las cuales tenga una diferenciación de estilo, calidad y moda. Además, la frecuencia con la cual lo realiza, entonces lo cual comprendemos que nuestros clientes consumen de manera irregular, obviamente teniendo en cuenta las fechas claves de un alto consumo masivo como son navidad, san Valentín, y inicios de verano, que son los meses de mayo a principios de agosto.

### **2.4.3.3 Validación**

Una vez realizado los estudios, podemos validar lo que han dado como resultados de estudios anteriores los cuales nos han servido para llegar a entender nuestro nicho de mercado con mayor claridad, es por eso que hemos identificados dos segmentos de mercado.

El segmento primario que tiene un enfoque a familias, tanto padres como hijos pueden tener accesos a nuestros productos. Siendo la madre o padre los compradores y los decisores en lo que respecta a la toma de decisiones a la compra de ropa para sus infantes.

Como mercado secundario, obtuvimos como datos para nuestra identificación a los jóvenes, que empiezan a marcar su estilo en su vida, los cuales buscan marcas nuevas, de calidad, y que marquen tendencia para otros niveles de nivel social con respecto a este consumismo.

## **2.5 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO PRIMARIO**

El segmento primario se enfocará en el consumo por parte de las familias, pues la franquicia H&M se ha caracterizado por la creación de todo tipo de prendas y colecciones enteras dedicadas a vestir a niños y niñas, jóvenes y adultos, para poder así ir brindando primeramente calidad, variedad y un diseño interesante que cautiva la atención del comprador y del consumidor en algunos casos. Ya que claramente se los puede identificar a estos dos individuos, ya que uno de ellos se encarga de la toma de decisión de la compra, y el otro es la persona la cual se encarga de utilizarlo o adquirir la satisfacción de la compra del producto.

Las familias a las cuales nos hemos enfocado, tienen un ingreso mínimo mensual de \$ 1500, ya que nuestro enfoque está relacionado con familias de nivel económico, medio, medio-alto, ya que se busca realizar ventas de forma masiva, comparando los precios con otras marcas relacionadas, pero siempre buscando tener mayor accesibilidad a la compra de nuestros productos.

Es muy importante poder identificar estas necesidades, pues lo que se busca como objetivo principal es dar una mejor opción de compra a nuestro mercado y que nuestra marca pueda brindar algo nuevo y diferente y a precios justos.

Dentro de nuestro país podemos identificar, según nos muestra el grafico, la actividad económica dentro de la industria del comercio, ha incrementado desde el año 2010 al 2011, con un porcentaje del 13% con relación al año anterior. Entonces lo que H&M en Ecuador, busca realizar es aprovechar este incremento de consumo de nuestro mercado.

**Así están las recaudaciones**

*Cifras en millones de dólares, enero - septiembre*

Actividad económica	2010	2011
Comercio	1 795	2 046
Industria manufactura	1 341	1 581
Minas y petróleos	622	653
Interm. Financieros	573	747
Transporte y comunicación	494	572
Actividad inmobiliaria	376	459
Administración pública	267	289
Construcción	110	163
Activ. servicio	84	105
Agricultura y ganadería	93	100
Enseñanza	65	65
Servicio básicos	80	92
Salud	67	79
Hoteles y restaurantes	65	74
Pesca	27	30
Otros	31	40

Fuente: SRI / EL COMERCIO

**Tabla 1 Cifras de recaudaciones en el Ecuador.**

Queremos conseguir con la marca H&M en Ecuador, que sea una “tienda departamental”, donde podamos encontrar ropa para hombres, mujeres y niños satisfaciendo las necesidades para los diferentes roles que desempeñan cada uno de ellos. A pesar de que algunos son los decidores de la compra y otros los consumidores, ya sea en lo laboral o en la vida diaria, es decir que en una misma tienda tengan la comodidad de encontrar lo que buscan, pudiendo así satisfacer sus necesidades básicas, en cuanto a lo que se refiere a calidad, precio, lujo y estilo.

En el Ecuador existen varias tiendas que se las pueden reconocer como una competencia directa, ya que están cubriéndose y enfocándose a los mismos nichos de mercado. Algunas de las empresas que tiene gran amplitud de mercado con un mismo tipo de enfoque son ETA Fashion, De Pratty o Casa Tosi, que están dirigidas a otro

target, a lo que se refiere al nivel socioeconómico, pero que cubre un gran campo de consumo. Estas empresas son las cuales manejan gran cantidad de marcas NO reconocidas internacionalmente y con pobre diseño y de calidad inferior al producto ofrecido por nuestra marca.

La tienda que nosotros estamos desarrollando, presenta y ofrece en cada pieza a la marca H&M, que alrededor del mundo se caracteriza por estar a la vanguardia en la moda, cuidando su diseño en cada prenda y utilizando siempre materiales de muy buena calidad, para lograr alcanzar una alta fidelidad en el consumidor.

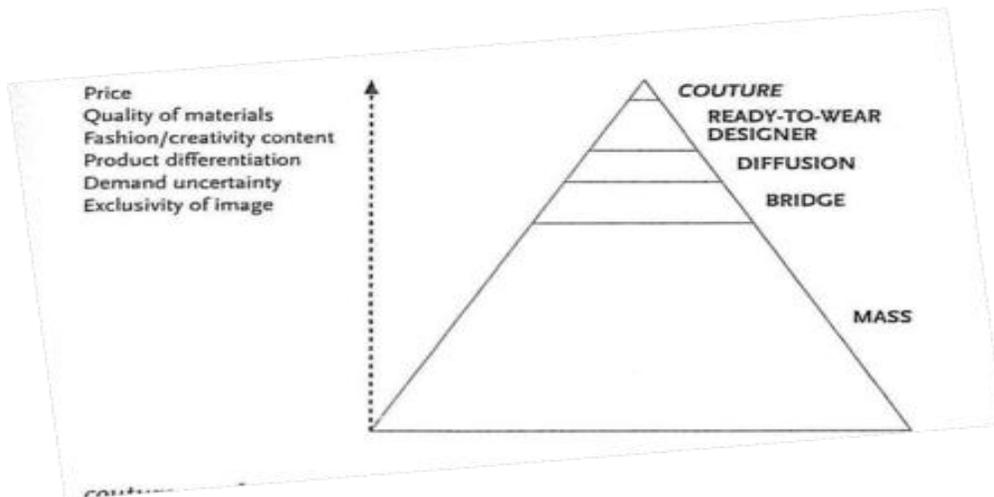
Realizando así una breve conclusión de que nuestro enfoque en el mercado primario, tiene grandes expectativas de crecimiento en ventas a gran escala, no identificado por otras empresas.

## **2.6 MERCADO SECUNDARIO**

Nuestro enfoque de mercado secundario, es en base a los jóvenes, especialmente mujeres entre los 22 años hasta los 30 años de edad. Nuestro enfoque en este mercado secundario, consiste en el alto crecimiento de consumo dentro de nuestro país de este grupo de personas mencionado. Esta tendencia de consumo los jóvenes entre 22 y 30 años de edad, es un mercado que no está completamente cubierto dentro de nuestro país, y tiene muchas maneras de realizar un buen marketing operativo para las cuales pueden ser cubiertas o un gran amplio índice de ventas y que continua en crecimiento.

Tenemos un grafico que nos ayuda a entender la segmentación femenina en cuanto al consumo de vestimenta y moda. Cuáles son las personas que marcan la diferencia, y cuales una tendencia a seguir:

### Womenswear Market Price Segmentation



Extract from the book *Managing Fashion and Luxury Companies*

**Figura 2. Womenswear Market Price Segmentation**

La segmentación se la realiza con diferentes bases importantes para poder llegar al consumidor, es decir, se segmenta por medio de la identificación del consumidor, comprador y el decidor. Es por eso que en este campo, el mismo decidor, es el consumidor, y comprador del producto, lo cual hace más difícil satisfacer todas sus necesidades, porque todas tienen un enfoque en una misma persona, especialmente si es mujer. Ya que las mujeres buscan mucha tendencia en la moda y es de mayor complejidad llegar a satisfacer todas las necesidades, ya sean en precio, moda, comodidad y estilo. Entonces lo que queremos decir, es que necesitamos un producto, servicio y calidad de nuestra imagen la cual satisfaga consumidores exigentes.

## **2.7 CONCLUSIONES**

Después de haber realizado un análisis sobre nuestros mercados, nos damos cuenta que el enfoque dirigido de nuestros servicios es preciso para un mercado no cubierto por otras empresas. Dejándonos así un mercado nuevo por explorar, marcando diferencias entre estilo, moda y calidad. Además, según los procesos de segmentación hemos logrado inspeccionar cuales son las necesidades que mas buscan estos mercados previamente definidos.

## **3. OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA**

### **3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno se lo realiza en base a diferentes modelos que existen para la evaluación de un proyecto o de una empresa. Estos modelos nos ayudaran a tener una idea más clara de lo que está sucediendo en el entorno de la empresa y cuáles son nuestros puntos débiles internos y externos y cuáles son los puntos en los cuales podemos tener un mejor desempeño y crear una ventaja competitiva.

Uno de estos modelos es el análisis FODA, que nos indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Algunos de ellos son controlables por las operaciones o por una buena administración de la compañía. De igual manera, tenemos los elementos los cuales no son controlables y están fuera de nuestras manos, como son por ejemplo los aranceles en nuestro país. Este es un ejemplo claro y especifico del caso, ya que la empresa se ve afectada por esta toma de decisiones por parte del estado y tiene que variar su estrategia para poder tener una mejor rentabilidad con estas barreras.

### 3.1.1 FODA

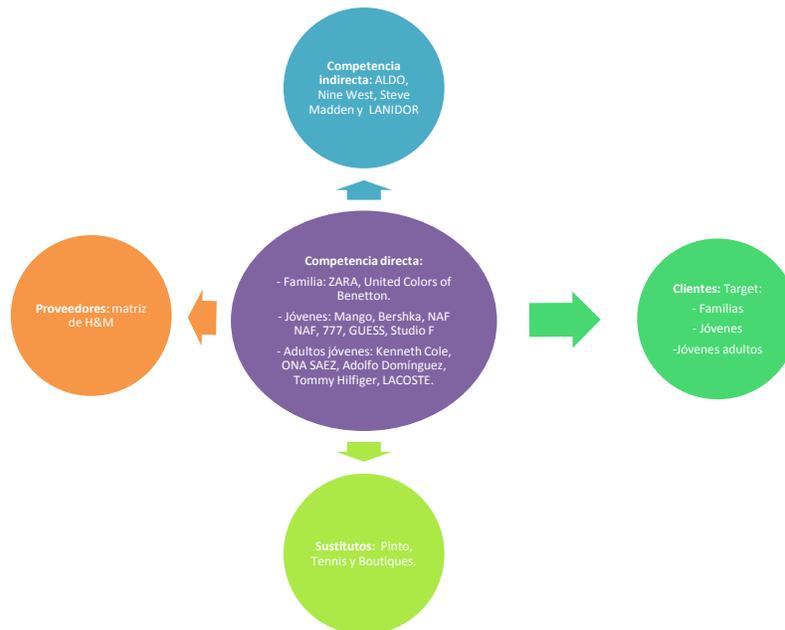


Figura 3 .Matriz FODA

Con respecto a nuestras **fortalezas y oportunidades**, que nos presenta el análisis FODA, podemos identificar cuales serian nuestras estrategias y como las podríamos ir aprovechando mediante continua el progreso de nuestras ventas. Una clara fortaleza es el reconocimiento de la marca a nivel mundial, no únicamente por el nombre de la marca que lo han creado las diferentes locales alrededor del mundo, sino también por la calidad de sus productos, por la materia prima que utilizan en la realización de sus productos y por la originalidad de las colecciones, que varían según la temporada.

Dentro de las **debilidades y amenazas**, nos encontramos con pequeños problemas los cuales se los puede ir tratando con la respuesta de la gente hacia la perspectiva que tiene la gente de nuestros productos. Una debilidad es el corto target que tenemos dentro de nuestro país, pero podríamos lograr tener la atención de todos estos clientes, para que todos en algún momento disfruten de nuestros productos. Una de las amenazas, es el elevado costo de aranceles e impuestos que tienen nuestros productos, pero con el análisis de precios, nos podremos dar cuenta que deberíamos continuar con un precio por debajo de la competencia, y hacia tendríamos una ventaja competitiva, clara y definida.

### 3.1.2 BARRERAS DE ENTRADA PORTER



**Figura 4. Barreras de Porter**

Según Porter, nos damos cuenta que una de las ventajas competitivas que se pueden lograr dentro de una compañía para mejorar su posición dentro de la industria,

consiste en lograr un tipo de liderazgo en costos, y esto claramente lo podemos aprovechar, esto se debe a que la producción es de bajos costos y claramente nos damos cuenta de que dentro de nuestro país, las compañías de ropa tienen precios elevados, ya sea que buscan una utilidad demasiado elevada, o que quieran cubrir los altos costos de producción que pueden presentar otras marcas.

Nuestro nivel de diferenciación, como lo indica Porter, es un nivel que se lo ira alcanzando con el paso del tiempo y esperando la respuesta de la gente tanto a los precios de nuestros productos, como a la calidad de la ropa que estamos ofreciendo.

### **3.2 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA**

Dentro de esta parte del trabajo a realizar, analizaremos cuales han sido las estrategias alguna de las estrategias a nivel mundial para el éxito de la empresa y como lo podríamos aplicar a nivel nacional. Están definidas las ventajas competitivas, que se explicaran a continuación y otros enfoques nuevos e innovadores que se han creado.

#### **3.2.1 LA VENTAJA COMPETITIVA**

H&M tiene una estrategia para poder de alguna manera alcanzar una de las posiciones del mercado, que estas basadas en características las cuales se tratan en brindar a la gente un enfoque hacia “hard discounters”. Esto nos indica que la compañía quiere ofrecer a sus clientes, un mayor placer de compra, más constantes renovaciones de sus productos, un mejor estilo de la moda, y una segmentación la cual este bien orientado a nuestro nicho de mercado.

Con este enfoque la marca H & M, busca mantenerse dentro de un co-branding, que es una estrategia que se basa en la alianza de una compañía con otra, para protegerse de los

competidores y para tener un respaldo de marca la cual te ayude a incrementar tu cartera de clientes y la fidelidad de ellos. Una de las marcas con las cuales está operando de manera conjunta la marca H&M, es Chanel, una marca la cual es de igual manera reconocida a nivel mundial y con un muy alto prestigio, al hablar de la calidad y de la exclusividad de sus productos.

### **3.2.2 “MASSTIGE” (Prestigio en Masas)**

En base a esta estrategia, nos podemos referir que esta compañía, busca el consumo masivo pero de las personas que buscan un prestigio al obtener estos productos. En el momento que la empresa a nivel internacional, se fusionó con Chanel, pudo alcanzar esta ventaja competitiva, que la gente va lograr comprender y darse cuenta que la marca H &M, tiene el respaldo de una de las compañías con más prestigio en el mundo, pero de igual manera la empresa Chanel, tiene un incremento de clientes, ya que cuenta con el apoyo de el gran consumo masivo de la marca H&M.

Es por eso que podemos concluir que una nueva estrategia de co-branding y masstige son estrategias las cuales resultan muy eficientes, porque despierta el interés de la gente hacia estas dos marcas, ya que unen dos segmentos de clientes diferentes para crear un nuevo segmento de mercado que este enfocado a las dos empresas.

Otras de las estrategias que estas compañías han optado por utilizar son la de representación por parte de artistas famosos y reconocidos a nivel mundial, una de las figuras que ha utilizado H&M, es la de Madonna, ya que cuenta con la atracción de la gente, gracias al éxito rotundo de la artista a nivel nacional.

### 3.3 ANÁLISIS DE PRECIOS DEL MERCADO

El análisis de precios de nuestro mercado tiene que estar enfocado directamente con nuestra competencia. Es por eso que para poder realizar un estudio de los precios de nuestro mercado tomaremos una base de datos de los precios que tienen colocados en percha nuestros competidores en las diferentes tiendas.

Para poder obtener estos datos vamos a realizar un estudio únicamente de observación de los precios, para más adelante poder hacer un estudio los precios y darnos cuenta cuales serian los precios óptimos los cuales deberíamos escoger. Contamos con la facilidad de poder identificar a nuestros competidores y localizarlos dentro de nuestra ciudad y obtener información ya sea internacional como nacional.

La observación de nuestros datos se la pudo obtener dentro de los centros comerciales más importantes de la ciudad como son “El Jardín”, y “El Quicentro”, ya que dentro de los mismos se encuentran las marcas de ropa que están dentro de nuestra competencia. Las marcas serán dadas a conocer conforme el avance de este trabajo, una vez identificada la competencia directa como indirecta.

Nuestros competidores con los cuales vamos a realizar este análisis de precios, se encuentran dentro de nuestra competencia tanto directa como indirecta. Y es aquí donde podemos aprovechar y conocer a cada uno de ellos y cuál es su nivel de precios. Ya que nuestro propósito es mejorar los precios de nuestra competencia y poder plantear una estrategia para poder llegar a tener una diferenciación con las otras marcas,

brindándoles a nuestros clientes ropa de calidad, que tenga tendencias de estilos únicos y con precios accesibles.

### **3.3.1 PRODUCTOS**

Para realizar el análisis de precios con respecto a los productos, hemos realizado una generalización de los mismos, buscando promedios de prendas como son por ejemplo, camisas, pantalones, buzos, chaquetas, y accesorios. De estos mismos productos se busco la información dentro de las tiendas de nuestra competencia. Se busca esta generalización para poder tener una idea de los precios y de los productos ofrecer, para tener un promedio ponderado el cual nos ayude a tener un conocimiento base de esta información necesitada.

### **3.3.2 Competencia directa de precios**

Dentro de este grupo tenemos diferentes compañías internacionales que se dedican a nuestra misma industria con productos similares que podrían afectar nuestra demanda y que son catalogados como competencia directa. Para poder realizar este análisis se han dividido en grupos de consumo a las diferentes tiendas identificadas como competencia. Esta división por grupos se la realizo con el fin de poder tener una mejor referencia de precios con respecto a cada grupo, ya que los precios van a ir variando según el grupo de mercado al cual el producto este enfocado.

Los grupos que hemos decido separarlos se presentan a continuación cada uno con su respectiva competencia y sus precios promediados como se explico anteriormente.

**Familia:**

	<b>ZARA</b>	<b>United Colors of Benetton.</b>
<b><u>Hombre</u></b>		
Pantalón	94.5	72
Camisa / camiseta	60.75	50
Buzos	67.5	83
Abrigos	148.5	180
<b><u>Mujer</u></b>		
Pantalón	70	80
Camisetas	40	75
Buzos	60	70
Abrigos	190	212
Vestido	80	180

**Tabla 2. Costo mercado 1**

Dentro del grupo de familia, identificamos a ZARA y United Colors of Benetton como los principales competidores, ya que son marcas tan reconocidas como lo es H&M, y la gente busca siempre similitud de marcas, y más que otra marca, busca lugares en donde encuentra todo tipo de ropa para toda su familia.

Con respecto a los precios de ZARA, ya que no lo podemos encontrar dentro de nuestro país, encontramos información en las páginas web principales de esta marca, pudimos encontrar estos precios, los cuales se les aumentó un 35% de impuestos, este dato de igual manera es un aproximado general de los impuestos, ya que dentro de nuestro país podemos ir variando según el accesorio o la prenda y la cantidad de pedidos que se realizan, la dimensión de cada uno de ellos y el costo que representa para la empresa. Es decir, existen muchas variables las cuales determinan el precio, es por eso que se tomo un estimado de este porcentaje de impuestos.

## **JOVENES-ADULTOS**

Con la gran amplitud de mercado que existe dentro de este grupo, se han separado en dos subgrupos, como son los jóvenes, que los podríamos identificar entre 20 a 27 años, y el otro subgrupo seria de jóvenes-adultos de entre 28 a 34 años de edad. Esta separación de grupos se la realizo ya que no tienen el mismo enfoque ni los precios de las prendas se podrían considerar de igual similitud, y las marcas que tienen este enfoque es de igual manera completamente diferente, ya que tienen un enfoque hacia diferentes mercados.

Dentro de la competencia directa en el **subgrupo de jóvenes**, encontramos marcas como son Mango, Bershka, NAF NAF, 777, GUESS, Studio F, ONA SAEZ que tienen un enfoque juvenil, de igual manera con su moda, sus productos diversos que cubren un nicho de mercado similar al nuestro.

En este otro subgrupo que se lo puede definir como **jóvenes-adultos** tenemos marcas que ya tienen una tendencia con otro enfoque, ya encontramos productos más formales con respecto a sus clientes de consumo, marcas las cuales las podemos reconocer como Kenneth Cole, Adolfo Domínguez, Tommy Hilfiger, LACOSTE.

### **JÓVENES:**

	<b>LACOSTE</b>	<b>ONA</b>
<b><u>Hombre</u></b>		
Pantalón	140	150
Camisetas	100	60
Buzos	120	30
Abrigos	400	300

**Tabla 3. Costo Mercado 2**

Dentro de este grupo de jóvenes, como es nosotros sabemos encontramos marcas que únicamente están enfocadas a mujeres, es decir, se encuentra en el mismo grupo pero hay mayor cantidad de marcas y con un enfoque único, por eso aquí separamos los precios y ampliamos nuestro margen y a la hora de tener una referencia para calcular nuestro precio tendríamos un menor margen de error.

	<b>MANGO</b>	<b>NAF NAF</b>	<b>LACOSTE</b>	<b>ONA</b>
<b><u>Mujer</u></b>				
Blusas	50	45	120	80
Buzos	40	25	140	100
Pantalón	66	50	140	100
Vestidos	100	120	-	450
Accesorios	35	39	80	90
Abrigos	100	120	450	300

**Tabla 4. Costo Mercado 3.**

### **JÓVENES - ADULTOS:**

Estas marcas son las más representativas para nuestra competencia, ya que tienen un enfoque formal de sus prendas y tienen un estilo diferente como para personas que buscan un cambio de estilo.

	<b>Kenneth Cole</b>	<b>Tommy Hilfiger</b>
<b><u>Hombre</u></b>		
Pantalón	130	145
Camisetas	60	69
Buzos	90	120
Abrigos	350	400
<b><u>Mujer</u></b>		
Blusas	50	55
Buzos	65	70
Pantalón	90	110
Vestidos	120	-
Accesorios	40	45
Abrigos	250	300

**Tabla 5. Costo Mercado 4**

## NIÑOS:

Dentro del grupo de los niños en nuestra competencia directa, tenemos una marca que nos presenta con claridad el nivel de consumo con relación a sus prendas, por eso la hemos tomado de referencia, siendo así la única fuente de información presentada. Esta marca tiene diferentes locales. Siempre la ropa de niños tiene un enfoque diferente en tanto al diseño del local como a los precios, es por eso que esta compañía ha decidido separarlos en diferentes sectores.

NIÑOS	United Colors of Benetton.
<b><u>Hombre</u></b>	
Pantalón	32
Camiseta	23
Chompa	45
Buzo	18
Accesorios	12
<b><u>Mujer</u></b>	
Pantalón	34
Camiseta	18
Blusas	40
Chompas	60

**Tabla 6.Costo Mercado 5**

### **3.3.3 Competencia indirecta de precios**

En la competencia indirecta, tenemos diferentes marcas las cuales no tienen productos similares, pero que a la final retienen a los clientes y ellos ya buscan más opciones de consumo y de satisfacción. Es por eso que en este grupo hemos asignado a marcas que tienen otro estilo, como por ejemplo son Nine West, Steve Madden, que son compañías enfocadas al mercado de calzado. Al igual de otras marcas de ropa internacional pero de los países cercanos a Ecuador, que por lo general tienen fuentes de distribución desde Colombia. Son compañías que llaman la atención del cliente para la adquisición de productos similares, pero hay marcas súper bien posicionadas dentro de nuestro mercado, que muchas veces para la compra de ropa la gente optara por otra marca, y especialmente si se les brinda un producto de calidad a bajos costos.

#### **Promedio de precios del mercado**

Nuestros precios deberían estar en el margen de este índice de precios del mercado, ya que son un reflejo de la capacidad de las personas a estar dispuestas a adquirir productos a determinados precios, con respecto a la marca que vayan a adquirir el producto.

	<b>Niños</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Familia</b>
<b><u>Hombre</u></b>			
Pantalón	\$ 32.00	\$ 145.00	\$ 83.25
Camisetas	\$ 23.00	\$ 80.00	\$ 55.38
Buzos	\$ 45.00	\$ 70.00	\$ 75.25
Abrigos	\$ 18.00	\$ 350.00	\$ 164.25
<b><u>Mujer</u></b>			
Blusas	\$ 40.00	\$ 73.75	\$ 57.50
Buzos	\$ 20.00	\$ 76.25	\$ 65.00
Pantalón	\$ 34.00	\$ 89.00	\$ 75.00
Vestidos		\$ 223.33	\$ 130.00
Accesorios	\$ 40.00	\$ 61.00	\$ 50.00
Abrigos	\$ 60.00	\$ 242.50	\$ 201.00

**Tabla 7. Costos Mercado 6**

Después de haber realizado este estudio de los precios de nuestra competencia directa, vamos a dar un enfoque a nuestros precios para que puedan estar por debajo de los precios de nuestro mercado.

En este momento únicamente podemos generalizar con respecto a los precios, ya que no tenemos información suficiente ni los precios de cada una de las prendas, hablando de manera general, buscaremos un precio más accesible en todas las prendas. A continuación se presenta un cuadro generalizado al igual que se presentó de los precios de la competencia:

<i>PRECIOS ESTIMADO H&amp;M</i>			
	<b>Niños</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Familia</b>
<b><u>Hombre</u></b>			
Pantalón	\$ 27.00	\$ 60.75	\$ 67.50
Camisetas	\$ 20.25	\$ 27.00	\$ 47.25
Buzos	\$ 33.75	\$ 47.25	\$ 51.30
Abrigos	\$ 67.50	\$ 121.50	\$ 148.50
<b><u>Mujer</u></b>			
Blusas	\$ 24.30	\$ 37.80	\$ 40.50
Buzos	\$ 31.05	\$ 43.20	\$ 47.25
Pantalón	\$ 39.15	\$ 40.50	\$ 60.75
Vestidos	\$ 47.25	\$ 74.25	\$ 121.50
Accesorios	\$ 27.00	\$ 47.25	\$ 54.00
Abrigos	\$ 81.00	\$ 189.00	\$ 297.00

**Tabla 8. Costos Mercado 7**

Para poder asignar los precios a estos grupos de prendas, seguimos el mismo procedimiento el que realizamos para el cálculo de las prendas de ZARA. Nos bajamos la información de la página web y buscamos un promedio de cada una de las prendas generalizándolas.

Obtuvimos precios muy accesibles, ya que los precios de mercado dentro de los Estados Unidos tienen un enfoque exactamente igual al nuestro, es decir, ropa de calidad que sea accesible para el consumidor.

#### **4. ESTRUCTURA OPERACIONAL**

##### **4.1 ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA OPERACIÓN**

Las actividades previas de la operación es la formalización de las normas legales, y definición de las ideas generales que van a ser las principales para el desarrollo del proyecto. Una de estas actividades más importantes es por ejemplo la colocación del local comercial, información sobre las oficinas de atención al cliente, fechas de lanzamientos como de procesos de evaluación y retroalimentación de los procesos de ventas y de las normas legales.

Estas normas legales básicamente están definidas como la obtención de licencias, permisos de funcionamiento, permisos de bomberos y otros permisos legales que se necesitan para el lanzamiento del proyecto. Estos documentos que permiten el funcionamiento son de suma importancia en cualquier negocio e industria dentro de nuestro

país, ya que en para el desarrollo de un proyecto a nivel nacional es mucho más complejo por todas las restricciones que presenta el Gobierno Ecuatoriano.

#### **4.1.1 CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

La empresa básicamente está formada por 4 accionistas principales que constituyen una sociedad anónima, los cuales son los dueños de la marca a nivel nacional. Estos procesos se los tiene que ejecutar por medio del Registro Mercantil. Dentro de la información que se presenta a esta institución, tenemos información básica, como la fecha de ejecución del contrato y de la constitución de la compañía. Las actividades que está autorizada la empresa y con qué fines, los procesos de facturación, pago de impuestos, domicilios de los accionistas etc.

De igual manera, se crea un organigrama con asignación de puestos a cada uno de los trabajadores y sus actividades, y el gerente general es el cual firma un contrato de aceptación de las condiciones de forma de presentación de documentos legales y de asumir la responsabilidad del funcionamiento correcto de la compañía.

#### **4.1.2 IMPUESTOS, ARANCELES Y REGLAMENTOS**

Para los procesos de importación podemos definir que existen normas las cuales muchas veces son más fáciles de cumplir en el momento que se haya constituido una sociedad. Es por eso importante tener documentos los cuales tenga un registro a nivel nacional como por ejemplo, el más importante para cualquier actividad a nivel nacional es tener un número de RUC, que se lo obtiene en el SRI.

Una de estas leyes básicas esta formulada por Aduanas del Ecuador, las cuales se encargan del control nacional de los ingresos de todo tipo de productos.

Además de requisitos primordiales como el presentado anteriormente, también podemos decir que existen regímenes de importación, los cuales nombraremos algunos de ellos a continuación:

- 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)

Sin considerar de que existen algunos permisos que igual son importantes pero que se los puede obtener de manera más eficiente.

#### 4.1.3 KNOW HOW DE LA EMPRESA

**Diseño:** dentro de la cultura de la empresa podemos considerar el entendimiento de las personas las cuales buscan un estilo para la gente corriente que está considerado como un entendimiento de lo que la gente necesita. Es por eso que es de suma importancia tener una imagen de cada grupo de consumidores que se acerca a los locales H&M.

**Logística:** la compañía multinacional H&M consta con una ventaja competitiva en esta área de desarrollo, ya que tienen sitios locales por cada franquicia a nivel nacional alrededor del mundo, pero esto ayuda a un trabajo más específico el cual ayuda a un mejor flujo de información, y de mercancías entre los locales

implementados a nivel nacional. Ya que es un control nacional, ayuda a un mejor desempeño porque así no se filtra información y se crea mayor eficiencia.

**Comercialización:** en el área de comercialización se necesitan locales comerciales los cuales estén parejo de las tendencias de H&M, por eso se necesita una adecuación de los locales, la ubicación de los mismos, y la creación de un ambiente dentro de cada uno de estos locales, que este lleno de cuidados y de rincones agradables y que llamen la atención del cliente.

## **4.2. ORGANIGRAMA Y POLITICA DE RECURSOS HUMANOS**

### **RECURSOS HUMANOS**

Las funciones más importantes dentro de una organización de recursos humanos, es la selección de personal, formación y retención de los trabajadores dentro de la empresa. Estas funciones dentro de la compañía H&M, es fundamental, ya que debemos mantener un estándar dentro de las personas seleccionadas, ya sea para nuestros locales como para nuestras oficinas. Esto se basa en la estructura de la empresa y la filosofía que se basa en tendencias que estén a la moda y las personas que se encuentren en nuestro mercado tienen que cumplir con requisitos específicos.

Como sabemos la cultura de la empresa, depende únicamente de los trabajadores, y de la imagen que ellos presentan de la misma, nos gustaría centrarnos y poder alcanzar una

imagen juvenil y de buen desempeño profesional, ya que de eso depende el éxito de la empresa y especialmente dentro de nuestra industria.

Los procesos los cuales estará a cargo el gerente de Recursos Humanos, que será uno de los inversionistas, son los siguientes:

- Desarrollo de estrategias
- Selección de personal adecuado
- Entrenamiento de los empleados, tanto en filosofía empresarial y en lo laboral.
- Sistemas de remuneraciones o premios a los trabajadores según su desempeño.

En conclusión es un proceso de evaluación de personal y control del desempeño de los trabajadores contratados. Estos procesos se deberían realizarse cada cierto tiempo para tener un mejor seguimiento y control sobre los mismos, y así poder continuar con una evolución en atención al cliente y en la filosofía empresarial.

## **CULTURA H&M**

La cultura dentro de H&M, está basada en una cultura mundial, ya que como se menciono anteriormente, todos los trabajadores de esta compañía deberán tener un estilo, tendencias de moda, personalidad, actitud con las demás personas, es decir, va seguido de la manera en que la empresa a nivel mundial ha desarrollado su cultura.

Todas estas similitudes y características que son aptitudes que tienen que tener todos nuestros trabajadores, para poder conseguir un ambiente de amplia comunicación, creencias y pautas conductuales que faciliten el desempeño de cada uno de estos trabajadores.

Nuestra cultura, es decir, en la sociedad en la que nos desenvolvemos, existen teorías las cuales las analizan y nos dan posibles situaciones o actitudes que los trabajadores podrían adquirir, como son por ejemplo, como todos sabemos a las persona latinoamericana en general no le gusta trabajar, necesitan de una presión para poder cumplir con sus obligaciones y la mayoría de personas siempre está esperando un tipo de dirección sobre sus obligaciones laborales, no buscan tener una iniciativa la cual tenga un desarrollo personal.

En conclusión la cultura organizacional que tenemos que definir es una ambiente laboral donde exista iniciativa por cada uno de los trabajadores, y una buena comunicación y entendimiento para un mejor desempeño y lograr crear una cultura saludable para la compañía.

## **4.3 MARKETING OPERATIVO**

### **4.3.1 INVESTIGACION DE MERCADO**

#### **4.3.1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA**

##### **Problema de decisión general:**

Rentabilidad que va a ofrecer la compañía H&M, dentro de la ciudad de Quito?

##### **Problema de investigación de Mercado:**

Como van a ser los movimientos de ventas de los diferentes artículos (ropa, artículos, zapatos) ofertados por H&M, dependiendo del mercado primario y mercado secundario?

#### **4.3.1.2 Diseño de Investigación**

Los tipos de segmentación que van más acorde a nuestro proyecto y a la investigación de nuestro mercado objetivo, son la exploratoria y la descriptiva, la cual damos una pequeña definición a continuación:

**Descriptiva:** es en base a encuestas que tengan una gran representación de la población a la cual nos estamos dirigiendo. Dentro de nuestra población optaremos por un error estándar del 5%, lo cual nos da un alto nivel de confianza. Dentro de nuestro mercado objetivo encontramos una población de personas entre 15 y 64 años, con un nivel socio-económico medio-alto, que es al mercado principal al cual nos estamos dirigiendo, y estamos tratando de acoplar el mercado de manera general con buenas estrategias de marketing.

**Exploratoria:** este método de investigación es en base a observación, y análisis sobre la competencia directa, es por eso que nos dirigiremos a los centros comerciales para realizar un análisis visual de nuestros competidores y de evaluación de atención al cliente para poder desarrollar estrategias las cuales nos permitan tener una ventaja competitiva.

### 4.3.1.3 Análisis de Datos

En el análisis de datos se darán a conocer los datos más relevantes de las encuestas las cuales confirman el ingreso de la marca H&M dentro de nuestro país.

Como podemos ver en la siguiente tabla, el 63.6% de las personas encuestadas realizan sus compras en Mango, pero este dato únicamente nos muestra el consumo de las mujeres dentro de la ciudad de Quito. Lo cual estaría definiendo nuestra competencia directa.

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%

**Tabla 9. Encuesta**

Esta pregunta de la encuesta se basa en que si la empresa H&M debería ingresar o no al mercado dentro de nuestro país, y como podemos observar tenemos una gran aceptación de un alto índice de la población encuestada.

Si		81,8%
No		18,2%

**Tabla 10. Encuesta**

Los datos nos muestran que un 54.5% de los encuestados califican a la compañía H&M, como una empresas que tiene una calidad-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, con estos datos se podría considerar un relación de largo plazo con los consumidores, gracias a la calidad de nuestros productos. .

	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

**Tabla 11. Encuesta**

La tabla siguiente y para definir el grupo al cual verdaderamente estamos centralizados es a las personas las cuales sus ingresos son menores de 500 dólares al mes, ya que los encuestados básicamente son de un nivel socioeconómico, medio-alto, los cuales

no trabajan y no registran ingreso, es por eso que este mercado si puede ser cubierto.

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%

**Tabla 12. Encuesta**

#### **4.4 EVALUACION Y CONTROL**

La evaluación y control 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, para lograr brindar un mejor servicio a todos nuestros clientes. Los procesos no van a ser únicamente en un control de calidad de los productos que están ingresando como un inventario sino también vamos a tener un enfoque en la disponibilidad de productos y en el servicio del día a día.

#### **CONTROL SOBRE LAS IMPORTACIONES Y LOS ENVIOS 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. A futuro cuando se

considere una nueva tienda en varias ciudades se cambiaran los procesos de distribución de los productos según la necesidad de cada uno de ellos en los diferentes puntos de ventas.

Los productos llegaran 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. Lo que se debería tener en consideración es en un contrato de seguros que ya conste con la cobertura de la totalidad de los productos perdidos en caso de que ocurra algún siniestro o algún tipo de problemas que presenten el container que contienen el producto.

Una vez que el producto llegue a la ciudad de Quito, será recibido por los bodegueros y se tendrá con control de inventario y serán distribuidos al local según la necesidad de los productos, que de esto se encarga el encargado de ventas, que lleva el seguimiento de la demanda de productos.

## **EVALUACION 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 buscara que sea el mismo que se utiliza en las tiendas en todo el mundo de la marca H&M.

Este software debe ser proporcionado por la marca internacional H&M, y la capacitación del uso del sistema será en base a instrucciones o un instructor que vendrá a

capacitar tanto a nuestros vendedores como al área administrativa y gerencia. Considero, que el sistema tiene una cobertura la cual estaría instalada en bodegas y locales de ventas, los cuales nos proporcione información para el control de las ventas de mayor demanda y prendas las cuales estén con bajo stock, es decir, un sistema avanzado que nos facilite el determinar los productos que más consume la gente y que nunca deberían tener un bajo stock en el local de venta.

Con respecto a los productos de nuevas colecciones de ropa o nuevas tendencias serán productos evaluados para la importación por medio de los gerentes y la administradora del local y un estudio de los productos que vayan con la moda y tendencias dentro de nuestro mercado.

Para poder realizar el transporte de los productos y el control sobre los mismos, se realizara en base al sistema, que proporcionara una lista de productos, que dentro del local, tendrán el conocimiento de lo que sale de la bodega y en el momento de ingresar los productos al inventario del local se volverá a ser un conteo de cada una de las prendas. De esa manera, sabemos exactamente qué cantidad tenemos en bodega y qué cantidad en los locales, sobre cada producto, para que no existan perdidas de productos o robo por parte de los trabajadores.

## **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. Este tipo de venta se lo conoce como **venta en tienda**, es cuando el comprador visita el establecimiento donde se encuentra tanto el producto como el vendedor, esta es la venta más conocida que se la realiza en los centros comerciales.

El proceso únicamente consiste en el enfoque de una atención personalizada a cada uno de los clientes para poderle ofrecer productos de calidad con los cuales el cliente se sienta cómodo y satisfecho con la adquisición de la variedad de productos ofertados por H&M. Esto se llevara a cabo por la experiencia de los vendedores, por eso se harán evaluaciones a cada uno de los mismos a la hora de ser contratados, ya que tienen que entender que la satisfacción del cliente no únicamente se basa en el producto sino en una buena atención que es lo más importante para obtener una alta fidelidad lo cual nos lleve a tener nuestra cartera de clientes ya definidos, que llegarían a ser nuestros clientes potenciales.

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. Dadas estas peculiaridades de los vendedores se realizara un estudio de los más adecuados vendedores para el medio.

Para definir mejor el proceso enumeraremos las posibles situaciones que se podrían presentar a la hora de la venta de uno de nuestros productos:

- 1) El cliente ingresa al local, en busca de una prenda determinada o únicamente a observar si encuentra algo de su interés.

- 2) Inmediatamente el vendedor se acerca al comprador para ofrecerle su “opinión profesional” según el estilo y cuales prendas, tanto de una nueva mercadería como mercadería anterior irían con el estilo de los compradores.
- 3) Seguido de la aceptación de la ayuda del vendedor, se podrá seguir a escuchar cuales son las necesidades del cliente y que es lo que está buscando específicamente o de manera aleatoria.
- 4) Después de varios productos presentados al cliente, el mismo tomara la decisión de realizar o no la adquisición del producto. Para lo cual todos los vendedores están capacitados para realizar el cierre de la venta, tanto en el sistema como en atención al cliente.
- 5) Después de la venta (anteriormente aceptada por el cliente), se realizara la propuesta de acercarse a la caja de comentarios y sugerencias por si necesita el cliente presentar algún cambio útil para la mejora de servicios o prendas.

Obviamente esto no se lo puede realizar a todos los clientes, puesto que se lo realizara aleatoriamente a los clientes que los vendedores consideren, bajo su criterio y disponibilidad de tiempo.

El segmento al cual estamos dirigidos, y **la retroalimentación** de nuestros clientes, es de suma importancia, ya que nos interesa saber cuál ha sido la experiencia de cada uno de ellos, cuando se acercan a una de nuestras tiendas y la satisfacción tanto en productos como en servicios ofrecidos por cada uno de nuestros vendedores. Por lo menos el primer año se debería implementar un sistema de evaluación de vendedores para tener un mejor control de procesos hasta el punto de que los vendedores y el administrador de cada uno de los

locales sean autosuficientes para brindar un buen servicio y dar una buena imagen de la empresa.

## **PARTICIPACION DE MERCADO**

Para el control de la participación de mercado, nos enfocaremos en encuestas o en la retroalimentación que iremos obteniendo de nuestros clientes según se van realizando las ventas y el desarrollo de un proceso eficiente. El enfoque que tiene H&M como marca, es poder brindar un servicio de calidad, ya que a nivel mundial es una marca de alto prestigio por la calidad de sus productos y por las ventas masivas a nivel mundial.

Dentro de nuestra industria el Word to Mouth es de suma importancia, ya que nuestra participación de mercado depende de la satisfacción del cliente a la hora de adquirir una de nuestras prendas y haber sido atendidos en nuestros locales comerciales. Es por eso que no podemos tener falencias en nuestros servicios, falta de productos o productos de baja calidad, ya que dependemos de una atención personalizada con un ciento por ciento de satisfacción del cliente.

Además de todo lo mencionado con anterioridad creemos que H&M tiene una ventaja competitiva de cómo satisfacer las necesidades de sus consumidores o target de una forma efectiva, su plaza de distribución es muy buena estratégica a nivel mundial y sabe llegar a su market target eficazmente.

**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, esta información deber ser analizada antes de empezar el proyecto.

En caso de que el nivel de ventas este siendo representativo, se tomaran medidas para ir obteniendo mejoras o pequeñas inversiones en adecuaciones de los locales o a futuro un incremento de más locales comerciales a nivel nacional. También se podría ir mejorando el precio del producto, ya que se consideraría una baja en los precios para adquirir un mejor control de mercado y tener mayor potencial y llegar a dominar el mercado.

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.

## **OFERTAS**

Esta estrategia no es lo mismo que bajar los precios en cualquier momento dado. Se refiere a crear paquetes de los productos que ofrezcan un valor añadido, tanto para el cliente como para una buena presentación de la compañía. En algunos casos se podrán realizar ofertas para productos que estén saliendo del mercado con precios bajos, o en ocasiones ofertas las cuales una prenda de una nueva colección incluya algún tipo de descuento en otras prendas de colecciones anteriores.

Las ofertas se irán definiendo dependiendo de la participación del mercado y conforme se presente un avance en el desarrollo de la compañía. Con estas ofertas se buscará alcanzar un aumento de mercado y ampliar la participación de mercado de H&M. Lo significativo de este punto es poder incluir algún producto o servicio que no tenga la competencia para que en ningún caso pueda ser igualado y sea totalmente único en el mercado.

## **5. ECONOMÍA Y RENTABILIDAD**

### **5.1 ESTRUCTURA DE COSTOS**

Los costos presentados serán para poder iniciar un proyecto dentro de la ciudad de Quito con toda la implementación de local comercial al igual que costos inmobiliarios y los costos de la adquisición de la franquicia.

Descripción	Costo
Franquicia	\$500,000
Regalía franquicia (10% ventas mensuales)	-
Salida de capital (5% ventas mensuales)	-
Local (Sept. - dic.)	
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
Bodega (Sept. - dic.)	
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
Decimotercero (Diciembre)	\$1,217
<b>Trámites legales</b>	
IEPI	\$10,956
Superintendencia de Compañías (Capital mínimo para una S.A.)	\$800
Costo Importación	\$72,200
Contenedor de 40 pies	\$3,000
SRI (IVA 12%)	\$24,000
Patente municipal (anual)	\$25
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,386,948</b>

**Tabla 13. Costos Franquicia H&M**

## 5.2 PROYECCIONES DE VENTAS

Los análisis que en los cuales nos basamos para las proyecciones de ventas, se encuentran en base a la investigación sobre la demanda realizada para este proyecto. El análisis de esta demanda se basa en el cambio climático estacional dentro de la ciudad de Quito y los efectos que se pueden obtener sobre las decisiones de compra de las personas y como varían su comportamiento para poder así brindar una mejor atención al cliente. Depende también de la tendencia de los productos ofertados y la capacidad de importación de la empresa H&M.

El cuadro siguiente nos muestra una comparación con las marcas que más competencia tiene H&M, lo cual nos ayuda con unos datos para poder ver la participación de mercado, los valores de la marca y los cambios de crecimiento que presentan estas marcas.

<b>MARCA</b>	<b>Posición en el Global Top 100</b>	<b>Valor de la Marca (en millones de \$)</b>	<b>Cambio en Valor de la marca 2009/08 (%)</b>
H & M	21	15.375	+11%
ZARA	50	6.789	+14%
GAP	78	3.922	-10%

**Tabla 14. Posicionamiento Global Marcas**

### **5.3 TIR, VAN, FLUJO DE CAJA**

El TIR es la tasa de descuento que se usa con frecuencia en el presupuesto de capital. Es por eso que lo que buscaremos dentro de nuestro proyecto es que la tasa interna de retorno este por encima del costo de oportunidad del proyecto. Actualmente el costo de oportunidad de cualquier proyecto se lo puede comparar con la tasa de interés que paga un banco, que aproximadamente está entre el 5% y 6%, como una mejor opción dependiendo de los plazos y los montos de inversión.

Es por eso que el TIR esperado para este proyecto se busca que no sea tan elevado hasta el momento de tener una mejor sostenibilidad y haber definido bien el mercado al cual nos queremos dirigir, si en verdad queremos competir a los mismos precios que las otras marcas o buscamos realizarlo de manera global y masiva como se lo realiza en todo el

mundo. Nuestra tasa interna de retorno después de análisis según el enfoque de ventas, tendríamos una tasa esperada de hasta el 9% como mínimo de retorno sobre la inversión anual.

El VAN es el valor actual neto, que es el que permite hacer un procedimiento de cálculo del valor presente con un número determinado de flujos de cajas futuros de la inversión. Dentro de los flujos que esperamos poder realizarlos el primer mes de venta, después de haber definido los precios y los productos que nos han ingresado, consideraríamos que cualquier VAN, mayor a cero sería un negocio rentable, obviamente buscamos unos resultados positivos a largo plazo. Esto tiene una relación directa con los flujos de caja que de igual manera tendríamos que considerar cuales son los flujos de ventas y precios para poder identificarlos y buscar rendimientos con tasas de crecimiento, análisis de inflación, a cuantos años se quiere realizar el proyecto, y cuál es el costo total variable de las ventas realizadas. Con estos datos una vez llegada la mercadería y un análisis específico de un crecimiento del costo de importación de un máximo del 20% de incremento para que representen las ventas, dependiendo del producto, se podrá calcular estos índices y tener una mejor evolución de la inversión realizada. De igual manera se tendrán que considerar los costos de préstamos, la tasa de interés que nos cobrara el banco y cuales serían las condiciones presentadas por la entidad financiera.

## 5.4 ANÁLISIS DE RIESGOS

Los análisis de riesgo se basan en poder identificar cuáles son las amenazas de nuestro proyecto que con el tiempo afecten nuestras ventas y el desempeño dentro de los vendedores y la calidad de servicio al cliente que tiene como consecuencia una disminución en las ventas.

Financieramente los problemas que podremos encontrar en un proyecto, y que puedan afectar a nuestros flujos de caja, son la inflación, los impuestos, y demás leyes que por la inestabilidad del gobierno no podemos encontrar unos estimados para poder realizar las proyecciones.

Lo que si podemos hacer en contra de estos riesgos, es la creación de una cuenta o de una estrategia para estar preparados a cualquier cambio de ley entre los aranceles o los incrementos de la importación de nuestros productos. Se creará una cuenta, la cual contenga una reinversión mensual de los ingresos para prevenir, a largo plazo, las prendas de vestir y accesorios de igual manera tendrán una estrategia de cobertura y de pagos anticipados para en muchas ocasiones tratar de haber cubierto un alza de impuestos.

Todos estos análisis se los tienen que desarrollar conforme avance el proyecto y dentro del primer año se evalué, tanto la estrategia de ventas, con análisis de precios y de igual manera tantas barreras que tienen las empresas pequeñas dentro de nuestro país.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- H&M. 02/Febrero/2012.  
<<http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/en/About.html>>
- Procedimientos. Aduana del Ecuador. 30/Enero/2012. <<http://piloto.aduana.gob.ec/porro/toi mportacion>>
- La innovación y el mercadeo son aspectos vitales. Revista Líderes. 12/Diciembre/2011.
- Gonzales, Rafael. Concepto de Marketing Estrategico. Marketing XXI. 25/Marzo/2012.  
<<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>>
- Plan de marketing. 15 de marzo del 2012. <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm# Toc55619309>>
- H&M Hennes & Mauritz Inc <<http://company.monster.ca/profiles/hm-hennes--mauritz-inc.aspx> > .25/Enero/2012.
- El empresariado insiste en un acuerdo con la UE. Revista Líderes. 19/Diciembre/2011.
- La franquicia en Ecuador, un atractivo para las enseñas españolas. 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)>
- 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>>
- 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)>

- H&M. 18/Febrero/2012. <<http://www.hm.com/us/>>
- 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>>
- Los rostros del consumidor en la temporada. Revista Líderes. 19/Diciembre/2011.
- Zara y H&M. 04/Febrero/2012. <[http://www.cogefilog.com/pdf/ZARA&HM\\_ES.pdf](http://www.cogefilog.com/pdf/ZARA&HM_ES.pdf)>
- Hennes & Mauritz AB <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Hennes-amp;-Mauritz-AB-company-History.html>> .25/Enero/2012.