

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Administración para el Desarrollo

Plan de Negocios: H&M Ecuador

Daniel Stefano Borja Salgado

Pablo Carrera, MBA, Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciatura en Marketing Y Administración

Quito, 01/12/12

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Business Plan H&M

Stefano Borja

Pablo Carrera. MBA
Director del Trabajo de Titulación

Magdalena Barreiro Ph.D
Decano del Colegio de Administración
Para el Desarrollo

Quito, 08/05/12

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Daniel Stefano Borja Salgado

C. I: 1715754758

Fecha: 28 de Noviembre del 2012

Agradecimientos

A mi mamá y a mi papá, por el apoyo incondicional. A mi abuela por ser como es.

Resumen

Es el estudio de un plan negocios para la importación de una marca de moda reconocida a nivel mundial como es H&M. En donde se analizan todos los factores que pueden influir al momento de abrir una franquicia en el país, específicamente en la ciudad de Quito en un inicio para después ampliar nuestros horizontes a las principales ciudades como son Guayaquil y Cuenca. Se analiza la historia y el éxito de la multinacional.

Es un negocio listo para salir al mercado ecuatoriano y ofrecer los productos de la multinacional, que se diferencian por la calidad y el valor agregado que sea creado mediante el posicionamiento de la marca. La idea, parte del gusto entre los socios por la industria de la moda, por ende la motivación para iniciar un proyecto de esta magnitud. En conjunto con las oportunidades que presenta el mercado debido al crecimiento que tiene esta industria a nivel nacional, con un cambio cultural que se vive en el país y a la globalización, nos permite soñar con el éxito con nuestro propio negocio.

Abstract

It is the study of a business plan for the importation of a fashion brand known worldwide as H & M, which analyze all factors that can influence the time to open a franchise in the country, specifically in the city of Quito at the beginning and then expand our horizons to major cities such as Guayaquil and Cuenca. It analyzes the history and success of the multinational.

It is a business ready to go to the Ecuadorian market and supply the products of the multinational, which differ in the quality and positioning the brand creates added value. The idea begins with the passion between the partners in the fashion industry, hence the motivation to initiate projects of this magnitude. In conjunction with the opportunities presented by the market due to the growth of this industry nationwide, with a cultural change that exists in the country and globalization, we can dream of success with our own business.

ÍNDICE DEL PLAN DE NEGOCIOS FRANQUICIA H&M EN QUITO

1. Resumen Ejecutivo
2. Proposición de la empresa y concepto (Módulo 1)
 - 2.1 Filosofía empresarial
 - 2.1.1 Historia de la empresa
 - 2.1.2 Posicionamiento actual
 - 2.1.3 Misión, visión y objetivos
 - 2.1.4 Valores
 - 2.2 Análisis sectorial de la industria de la moda
 - 2.3 Productos
 - 2.3.1 Portafolio de productos
 - 2.3.2 Segmento de precios
 - 2.3.3 Estándares de calidad
 - 2.4 Segmento de Mercado
3. Oportunidad de mercado y estrategia (Módulo 2)
 - 3.1 Análisis entorno
 - 3.1.1 FODA
 - 3.1.2 Barreras de entrada PORTER
 - 3.2 Factores claves para el éxito y ventaja competitiva
 - 3.3 Marketing estratégico
 - 3.3.1 Segmento de mercado
 - 3.3.2 Marketing Mix
 - 3.4 Análisis de precios del mercado
 - 3.4.1 Competencia directa
 - 3.4.2 Competencia indirecta
4. Estructura operacional (Módulo 3)
 - 4.1 Actividades previas al inicio de la operación
 - 4.1.1 Espacio físico
 - 4.1.2 Impuesto, aranceles y reglamentos
 - 4.1.3 Know how de la empresa
 - 4.2 Organigrama y política de recursos humanos
 - 4.3 Marketing operativo
 - 4.4 Evaluación y control
5. Economía y rentabilidad (Módulo 4)
 - 5.1 Estructura de costos
 - 5.2 Proyecciones de venta
 - 5.3 TIR, VAN, flujo de caja
 - 5.4 Análisis de riesgos
6. Bibliografía
7. Anexos

1.1 Resumen Ejecutivo

H&M

RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

Socios:

Patricio Escobar
Ana Yang
Carolina Montero
Stefano Borja

Equipo Directivo:

Director Comercial: Ana Yang
Director de Recursos Humanos: Stefano Borja
Director Administrativo: Carolina Montero
Director Financiero: Patricio Escobar

Industria:

Industria textil de moda comercial.

Número de empleados:

Actual: 0
Al iniciar las actividades: 7
Al final del primer año: 7
Al final del tercer año: 12

Alianzas/ Socios:

Es una franquicia que con lleva una sociedad con la empresa H&M, que conlleva en una representación en el Ecuador (con opción a expansión a la zona andina) de 4 socios principales.

Objetivos financieros:

Por el momento no buscamos inversión, debido a que la inversión va a salir de los 4 socios. En los próximos años, una vez posicionado la marca en el mercado, buscaremos inversión para expandir el negocio a diferentes mercados en latinoamerica.

Inversores actuales:

Hasta el momento no existe ninguna inversión económica, solo se ha invertido tiempo en la investigación, un costo de oportunidad para los 4 socios principales.

Uso de los fondos:

El mayor rubro de inversión será la compra de la representación de la franquicia con un valor de \$500 000, seguido por el capital de trabajo con valor de \$350 000. En mercadería se piensa importar alrededor de \$200 000.

Descripción del negocio:

El modelo del negocio es una franquicia de la marca mundialmente reconocida H&M en el Ecuador, con posibilidad de expansión en lo que se refiere a la zona Andina(Colombia, Perú específicamente). La decisión de trabajar con la marca mencionada es por las diferentes fortalezas y diferenciaciones que presenta su modelo de negocio frente a la competencia y que pueden ser de aplicadas de forma efectiva en el mercado ecuatoriano. Con lo que el éxito del negocio es factible, como lo muestra el business plan realizado y además la referencia internacional que se tiene respecto a la marca y sus ventas a nivel mundial.

En general, la guía para llegar al éxito es continuar con las estrategias implementadas por la franquicia, debido a que los ejecutivos de H&M para cederte los derechos de la franquicia te imponen ciertas reglas de juego para poder obtener el derecho pero sin olvidar que se debe implementar una tropicalización de estas estrategias para que tengan el éxito que se busca en el mercado ecuatoriano.

Los 4 socios principales invertirán en forma equitativa en la parte inicial del proyecto. A medida que avance el mismo un porcentaje de las utilidades servirá para el crecimiento del negocio. Remodelaremos constantemente los locales y abriremos en nuevas zonas de las principales ciudades del país y según el éxito en nuevos mercados.

Historia de la compañía:

H&M es una franquicia sueca, de ropa, accesorios y cosméticos. Su inicio fue en el año 1947 con Pearling Persson como su fundador. Ahora es una cadena mundialmente reconocida que tiene 2400 sucursales en 43 países. En donde su estrategia es vender ropa de moda en precios bajos. Otra de sus estrategias interesantes del modelo de negocio que presenta H&M es que se manejan plenamente con alrededor de unos 700 proveedores alrededor del mundo, debido a que no tienen fabricas de producción. Se enfocan directamente a crear las colecciones de ropa y la planificación de estrategias de comercialización de sus productos, en promover la calidad de sus productos a pesar de los bajos precios. Este modelo es una forma de novedosa en comparación a otras multinacionales como Nike, que tiene fabricas de confección de ropa alrededor del mundo.

Dirección/ Equipo:

Director Comercial: Ana Yang

Será la encargada de mantener la imagen y la promoción de la marca de la mejor manera. Manejara un contacto directo con la agencia de publicidad para lanzar constantes campañas publicitarias y de marketing para mantener a los clientes y traer a nuevos, con una comunicación externa efectiva.

Director de Recursos Humanos: Stefano Borja

Será el encargado de la parte de Recursos Humanos, hará las descripciones de los puestos de trabajo, reclutar al personal, candidatos, evaluaciones de trabajo, sistemas de compensación.

Director Administrativo: Carolina Montero

Estará a cargo del contacto directo con la franquicia, para que todo este en regla. Con los supervisores que le darán cada cierto tiempo un reporte de ventas e inventario. Que se cumplan las leyes que impone el estado a los empresas.

Director Financiero: Patricio Escobar

Será el encargado de realizar los balances y los estados de perdidas y ganancias de la compañía. Además tiene como obligación realizar todo el tema de facturación y de transferir los valores de impuestos, como el IVA e impuesto a la renta.

Los 4 socios son egresados de la Universidad San Francisco de Quito, buscando emprender su propio negocio.

Productos/ Servicios:

Los consumidores buscan satisfacer sus necesidades de consumo con respecto a la búsqueda de la moda en lo refiere a vestimenta, con precios bajos acorde a su presupuesto. Debido a que siempre buscan más por menos. Pero el enfoque de modelo de negocio que queremos ofrecer en H&M es un servicio especializado en moda. En donde el cliente pueda recibir un tipo de atención profesional, en donde aparte de la atención, ofrecer consejos especializados en el tema de moda. Así crear una forma de fidelización en los consumidores, lo cual nos a la mejor forma de promoción de la marca con el "mouth to mouth". La estrategia de diferenciación con otras marcas, se enfoca en el servicio especializado y productos de calidad, con ello crear un valor significativo frente a la competencia.

Tecnologías/ Conocimientos necesarios:

Debemos tener conocimiento general en lo que se refiere a administración de empresa y todo lo que engloba, como recursos humanos, leyes, etc. Además es obligación del franquiciado, tener pleno conocimiento del manejo H&M con respecto a las condiciones que se deben respetar. Como el manejo de la imagen de la marca. Además debemos manejar muy bien los conceptos de servicio al cliente y de moda para la asesoría que queremos ofrecer a nuestros clientes. Este es un punto critico de la ejecución del proyecto para poder tener éxito. Sin ello, el modelo puede fallar en la estrategia de diferenciación que queremos implementar en el mismo.

Otro tema importante es el conocimiento de marketing para poder implementar las mejores estrategias que tengamos a mano para así poder mantener a los clientes y atraer nuevos clientes. Estar en constante innovación e implementación de las mismas, tomando en cuentas estrategias implementadas en otras partes del mundo por la marca H&M y saber el impacto que obtuvo en otros mercados.

Mercados:

Se ha dividido el mercado en primario y secundario. En el primario posicionar a la marca como una tienda departamental para hombres, mujeres y niños. Teniendo en cuenta que los compradores generalmente no son los usuarios.

El secundario: son personas de entre 22 y 30 años de edad, especialmente mujeres. Debido a que ellas han marcado diferencia en lo que se refiere al consumismo.

Mediante estadísticas obtenidas del estudio de mercado, se ha podido saber que el 37% de las personas que visitan un centro comercial, son compradores de algún producto referido a ropa. En donde las ventas en los centros comerciales se incrementan alrededor de un 20% por año.

Canales de distribución:

Para llegar a los canales de distribución, el primer paso es realizar la coordinación de la importación de los productos. En este caso llega al puerto principal de la ciudad de Guayaquil. Para posteriormente ser retirado por un empresa de fletes responsable del producto.

Para ultimo paso antes de la venta, llegar a los locales de 500 m2 de la empresa. Los cuales están ubicados en las dos ciudades principales del país: Quito y Guayaquil. En los centros comerciales: Quicentro, El Jardín, Mall del Sol, San Marino Shopping.

La entrega es inmediata y el pago puede ser en efectivo o con tarjeta de crédito. Se trabaja con todas las tarjetas de crédito, como Visa, Diners Club, etc.

Competencia:

En la industria de los textiles hay una gran variedad de competencia. A la competencia se divide en 2 partes: La directa y la indirecta.

La directa se refiere a las marcas que se encuentra dirigidas a nuestro segmento de negocio y tienen productos similares a los nuestros. Existen marcas como: Mango, Bershka, NAF NAF, 777, Guess, etc. Todas estas marcas están posicionadas en el mercado con una buena imagen. Nosotros también tenemos una buena imagen pero lo que nos diferencia de la competencia son nuestras estrategias y los precios relativamente bajos son lo que nos genera éxito en nuestro modelo de negocio; las estrategias que conllevan a esto son: producción masiva con bajos costos, con el enfoque "masstige" que se refiere al prestigio en masas. Que de cierta manera tiene una conexión con las economías a escala que ofrecen mejores precios.

Proyecciones financieras:

	2013	2014	2015	2016
Ventas anuales:	764.401,5	918.481,8	1.102.178,1	1.322.613,8
EBIT anual (\$miles)	764.401,5	918.481,8	1.102.178,1	1.322.613,8
Flujo de Fondos anual (\$miles)	60.373,6	161.485,6	322.860,2	588.820,0
% costos variables/costos totales	66%	68%	71%	76%
% costos fijos /costos totales	34%	32%	29%	24%
% Margen Bruto/ Facturación Neta	30%	34%	37%	43%
% Beneficio Neto/ Facturación Neta	7%	11%	15%	20%

Monto total de inversión: \$1.155.531,00

Tiempo de recupero de la inversión (meses): 5 años

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo: mes #50

TIR del Proyecto: -1%

Proposición de la empresa y concepto (Modulo 1)

2.1 Filosofía Empresarial

2.1.1 Historia de Hennes & Mauritz (H&M)

H&M es una cadena sueca de tiendas de ropa, accesorios y cosmética. Se encuentra alrededor del mundo como en Europa, Norteamérica, Oriente Próximo, África y Asia. Son 2400 sucursales en 43 países. También realiza comercio electrónico y ventas por catálogos.

H&M es creado en 1947 en Suecia, por Perling Persson, su idea primordial era de vender moda a bajos precios. Con su idea, decide abrir una tienda para mujeres con el nombre Hennes (“para ella”) y a finales de los sesentas decide ampliar su gama de productos. Por lo que adquiere una tienda de armas y cacería. Por esta razón es que la compañía pasa a llamarse Hennes & Mauritz, con lo que la empresa comenzó a tener un gran éxito.

En la ultima década , H&M tuvo su mayor expansión llegando a mercados fuera de Europa como el de E.E.U.U., Dubái, Kuwait, Tokio,, Corea del Sur.

Tiene diferentes líneas de producción: H&M Ladies (mujer), H&M Man (hombre), H&M Kids (niños) y Divided (jóvenes), con puntos de venta que oscilan entre 500 y 3500 metros cuadrados y su departamento de diseño tiene alrededor de 100 diseñadores, con sede en Estocolmo. Tiene sociedad comercial con unos 700 proveedores y no tiene ninguna fabrica; lo cual es algo curioso en una organización tan grande, aunque ahora muchas multinacionales tienen esta metodología en su empresa.

H&M tiene políticas para sus empleados de un ambiente de trabajo libre y diversión. Esto produce que los empleados podrán expresar sus iniciativas, ideas y creatividad, además que en su ideología esta el trabajo en equipo , la comunicación y la participación de responsabilidades. Les ofrece a los nuevos empleados , entrenamiento/capacitación y con esto grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de H&M. En esta organización los empleados son una parte fundamental para el desarrollo de la misma.

2.1.2 Posicionamiento actual

Se realizan diversas estrategias para que los consumidores tengan una agradable experiencia de compra. Siempre se busca las mejores ubicaciones para las aperturas de los locales pero siempre con la mentalidad de arrendar para tener mayor flexibilidad.

Siempre se tiene en mente que la calidad es lo primero a bajos precios, cuando existe la nueva tentativa de un nuevo mercado siempre se realiza un estudio para ver la rentabilidad y el potencial de éxito. Este estudio se basa en factores como la estructura demográfica, el poder adquisitivo, el crecimiento económico, la infraestructura y el riesgo político. Aplican una estrategia de conservación medio ambiental, con la que sustituyeron productos químicos peligrosos y buscaron mayor eficiencia, en la creación de sus productos.

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 economía, 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.

2.1.4 Valores

Las valores son factores esenciales para la convivencia en comunidad. Con las nuevas tendencias, es clave aplicar en forma empresarial. La aplicación de valores de forma efectiva frente a los consumidores, le da un valor agregado a la marca que por lo mismo le da valor agregado a nuestros productos.

Con el valor agregado que podemos ganar con los valores que apliquemos, vamos a diferenciarnos de la competencia. Esto dará como resultado: mayor fidelidad por parte de nuestros clientes y atraerá a nuevos clientes a probar nuestro producto.

Antes de identificar los valores por los cuales H&M se va a guiar. Es conveniente definir exactamente que es un valor: "Son pautas de conducta, ética y moral que se aplican a través de una escala. Son relativos a las razas, las culturas, los momentos históricos y niveles de desarrollo humano. Guían la verticalidad de los procedimientos." (Salvador)

Existen muchos valores alrededor del mundo pero es conveniente escoger los que más se adecuen a la cultura ecuatoriana, y al inicio del proyecto, a la

quiteña. Con un análisis pertinente de la sociedad se llegó a la conclusión de que los siguientes valores son los apropiados a implementar por la organización para darle un valor agregado a los productos/servicios de H&M:

- Probidad: “En el desarrollo del negocio actuaremos sin privilegiar, ni discriminar a persona alguna; no recibiremos, ni concederé beneficios especiales para o por obtener negocios.” (Salvador) Mediante esto pensamos dar un servicio estandarizado a toda persona que entre a un local de H&M. Así el cliente pertenezca algún grupo minoritario. Todos serán tratados de la misma manera y de forma justa. La idea es evitar la discriminación y abrir horizontes dentro del mercado.
- Valor Civil: “Reconocemos el deber de solidaridad con clientes, consumidores, proveedores, colaboradores y empleados y con la sociedad en general y nuestra capacidad de influir y cooperar con ellos, en procesos participativos y propositivos en busca del bien común; sin embargo reconocemos también el deber de denunciar y no ser cómplice de quienes contravinieren los principios éticos y morales.” (Salvador) El ideal es realizar un marketing social, en donde podamos ayudar a la comunidad con campañas de solidaridad y crear cierto tipo de conciencia en las personas, de las necesidades que tienen ciertas personas de nuestra sociedad. En un primer paso, este valor se aplicara dentro de nuestra organización, dando el trato justo a las personas que trabajan en H&M. Debido que ellos son nuestra primera carta de presentación hacia la sociedad. Mostrando solidaridad con ellos.
- Transparencia: “ Aceptamos demostrar en todo tiempo con claridad manifiesta, que todas las acciones empresariales se realizan con estricto apego a las normas y principios aplicables. En los casos pertinente divulgar información no

confidencial, en especial información financiera, esta será efectuada de acuerdo con las normas contables.” (Salvador) La empresa se maneja al margen de todos los parámetros legales que declaran las leyes en el Ecuador. Referente a los términos de impuestos, de seguridad, de empleador, etc. Así demostrar al mercado que H&M es una empresa ejemplar, en todos los, hasta en lo que se refiere a lo legal.

- Vocación de servicio: “Entendemos y aceptamos que trabajar y hacer negocios como empresario constituye, al mismo tiempo, privilegio y compromiso de servir a , y no de servirme de la sociedad y de quienes individualmente la integran.” La idea es manejar de la mejor manera el servicio que ofrecemos, mantenerlo en altos niveles con capacitaciones periódicas, para mantener a los empleados y a nosotros conscientes de cómo se debe tratar al cliente y al consumidor en todo momento.

Es nuestro compromiso como organización mantener altos los estándares de calidad en nuestros productos y servicio, así como los precios más justos. Nuestro mayor interés se debe enfocar en garantizar la total satisfacción del cliente y consumidor. El esfuerzo por parte nuestra es ofrecer productos con estándares de alta calidad a bajo precio, con estrategias y técnicas modernas, con el fin de que el producto de los mejores del mercado.

Los que forman parte de la empresa, empleados y socios deben asumir un compromiso común de mantener la lealtad de sus clientes, mediante continuas mejoras en el servicio y en el producto.

2.2. Análisis sectorial de la industria de la moda

2.2.1. Introducción

Este análisis busca enfatizar la realidad del sector textil y moda en el mercado ecuatoriano, refiriéndose a los principales problemas y oportunidades. Debido a la falta de información actualizada que ofrece el país en las diversas industrias, y esta no es la excepción, existen datos del 2010 que serán utilizados, mientras que otros serán del 2011.

2.2.2. Visión Global del Ecuador

ii. Datos económicos del país

El primer paso que se debe realizar en este tipo de análisis es el macroeconómico para luego pasar el microeconómico. En otras palabras pasar del análisis país hacia la industria.



En un resumen corto, Ecuador tiene una tendencia hacia el crecimiento económico, desde el 2009. Con estimaciones de 6,4% para el 2011, en comparación con América Latina que tiene un 4,7%. Esto crea un cierto tipo de estabilidad económica, y se debe principalmente a los altos precios del petróleo. Los datos económicos del 2011 son los siguientes: el crecimiento del PIB es 6,5%, el ingreso per cápita es \$ 4905, la inflación es 5.41%, el salario básico unificado del 2012 es \$292 y la canasta familiar básica está en \$578.04; información proveída por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Finanzas.

2.2.3. Balanza Comercial Textil

Las importaciones se basan en tejido (34%) y prendas de vestir (20%). Después le siguen las materias primas (14%), los productos especiales (10%), hilados (13%) y finalmente, las manufacturas (9%). Un dato importante que debemos tomar en cuenta es que las importaciones en prendas de vestir aumentaron del 2009 al 2010 en un 66% y los productos especiales 41%. Esto nos compete debido a que este es el segmento en donde trabaja H&M. Además en Diciembre del 2011 Ecuador retomó conversaciones con la Unión Europea por temas de comercio internacional, con lo que esto puede beneficiar a las importaciones de textiles.

2.2.4. Sistema de Franquicias en el Ecuador

Actualmente, Ecuador tiene una gran variedad de franquicias posicionadas en el mercado. Es un formato que se aplica aquí desde algún tiempo. Siendo estas franquicias principalmente de E.E.U.U. y de Europa. Esto se da por las similitudes, la afinidad gastronómica y cultural que tienen los mercados y la dolarización que optó nuestro país en el año 2000.

Además de franquicias internacionales, también existe el modelo de franquicias nacionales, que ha tenido una buena acogida dentro de nuestro mercado. Un claro ejemplo de esto son los Hot Dos de la González Suarez.

2.2.5. 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 de compras.” (Carolina Montero)

“Unicentro Shopping, lleva 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 Iñaquito llegan 310000 personas a la semana y el Recreo recibe 2 millones de visitas al mes y crece 20% cada año.” (Carolina Montero)

2.2.7. Tamaño del Mercado de Franquicias

Existen unas 168 franquicias en el Ecuador, según una estimación de Front Consulting Group, con una tasa de crecimiento de un 4% anual y el número de locales por franquicia es de 25%.

2.2.9. 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).” (Carolina Montero)

Para la parte de textiles aplica un impositivo de \$12 por kilo de prendas de vestir y de \$10 por par de zapatos.

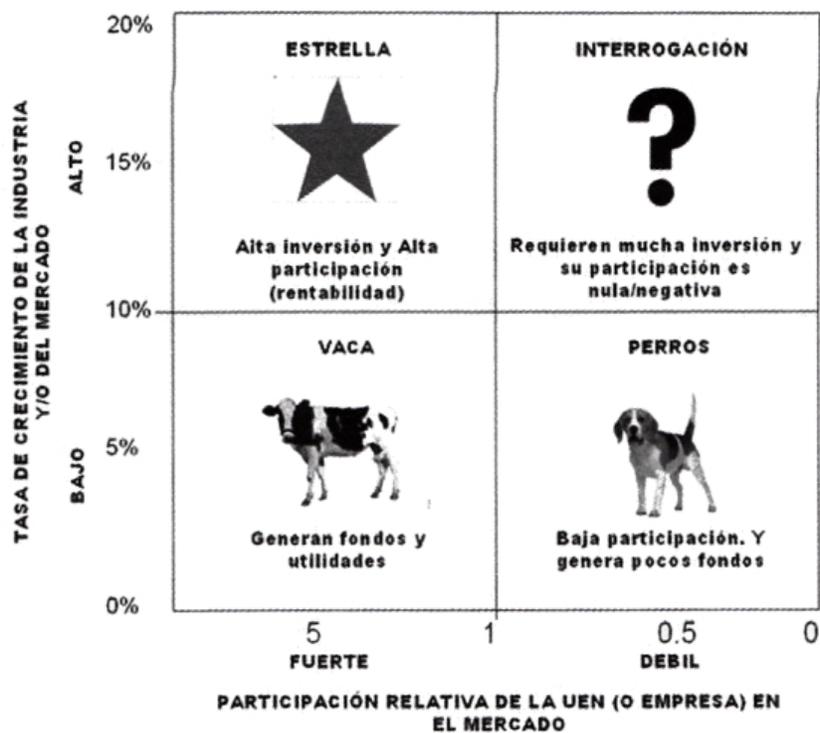
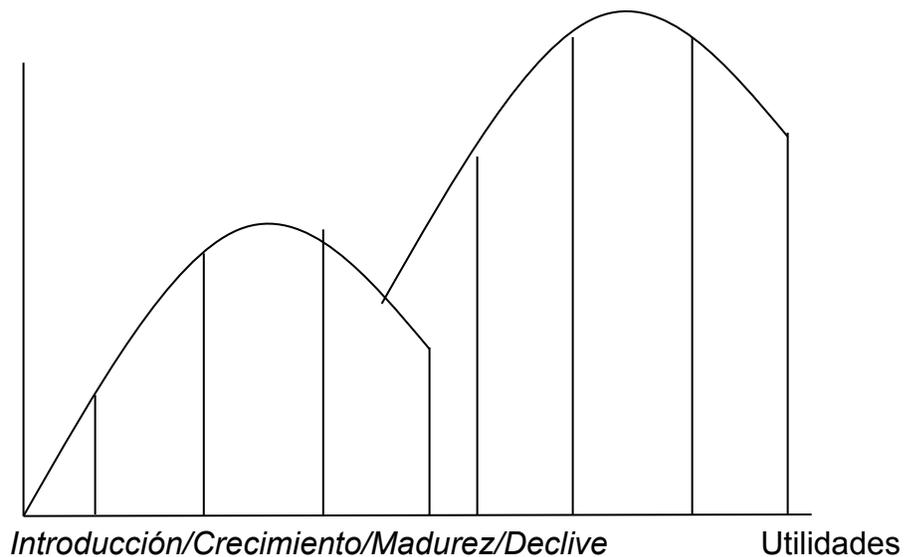
2.3 Análisis del Producto

2.3.1 Introducción

La industria textil es una de las industrias más competitivas, que esta en constante innovación y cambio. Las empresas que forman parte de la industria, se desarrollan en un entorno caótico. “La moda esta, por definición, en perpetuo movimiento: representa los gustos del momento.” (slideshare.com) Además que en muchas regiones existen las 4 estaciones del año, pero no es el caso de Ecuador, lo cual produce que el tiempo y el clima de la estación, son factores que hay que tomar en cuenta al momento de la producción. El ciclo de vida del producto es mucho más corto, en comparación con otras industrias. Como es corto, las etapas como la introducción, crecimiento, madurez y declinación son más breves; apenas dura 3 meses. El grafico que regularmente conocemos para el ciclo del producto se transforma por el Grafico 1. Esto enfatiza que la innovación es un factor clave para mantener a un empresa textil en la vanguardia del mercado. Pero lo interesante es el recambio de gama que propone la empresa, de cada mes. Esto es algo muy difícil de lograr debido a que debe tener una cadena de valor muy bien desarrollada para tener éxito. Se necesita una cohesión bien lograda entre todos los departamentos para poder llegar al éxito en esta estrategia de innovación mensual.

Grafico 1 (Ciclo de vida del producto, en la industria de la moda)

Ventas



Lo anteriormente mencionado, con el ciclo de vida del producto, se relaciona con la matriz de Boston. Debido a que el producto que se oferta es parte del segmento de la vaca, esto conlleva que la empresa tiene una gran participación de mercado pero la tasa de crecimiento es bajo. Pero lo que se busca es pertenecer al segmento estrella, al crear una innovación con las nuevas

colecciones que presenta H&M cada cierto tiempo, que suele ser cada mes. Esta colección se mantiene en el segmento de estrella un mes, aproximadamente, para luego pasar a ser parte del segmento vaca; en ese momento aparecen los “sales” para liberarse del inventario excesivo de la antigua colección y ahora comercializar la nueva colección, “innovadora”.

H&M es una empresa que se basa en ofrecer moda y calidad al mejor precio para los consumidores. Siendo los consumidores: hombre, mujeres y jóvenes a niños. Siempre ofreciendo innovación en productos de moda. Esto se basa en una gama de productos, en donde el consumidor busca su propio estilo. Las colecciones son creadas en conjunto con nuestros clientes son lo más importante para nosotros, siempre tratando de satisfacer diversos gustos y requerimientos del momento, en el mercado. Con un departamento de diseño y compras que crea las colecciones únicas y cotizadas en los diferentes mercados, y dirigido a un público muy amplio.

Este análisis es enfocado hacia el producto pero como marca H&M, debido a que la marca tiene diversas líneas de producto como lo muestra el portafolio posteriormente; por ende es más favorable englobar a los productos en una sola marca y realizar un análisis más profundo, como marca.

2.3.2 Portafolio

La marca H&M tiene una gran variedad de productos relacionados con la moda. Se enfoca en el consumidor para crear ropa innovadora. El portafolio se divide en tres categorías, en donde las variables que dividen son edad y género. Las categorías son: mujeres, hombres y niños. En la de niños hay siete subcategorías, con variables de edad y género.

Mujeres

- Tops
- Camisetas
- Sudaderas
- Pantalones
- Vaqueros/Jeans
- Shorts
- Vestidos
- Faldas
- Chaquetas y abrigos
- Americanas y chalecos
- Moda deportiva
- Moda baño
- Lencería y pijamas
- Calcetines y medias
- Complementos
- Calzado
- Cosmética

Hombres

- Camisetas y sudaderas
- Camisas
- Jerséis y cárdigans
- Trajes y americanas
- Pantalones
- Vaqueros/Jeans
- Prendas de abrigo
- Ropa interior y calcetines
- Calzado
- Complementos

Niños

- Recién nacidos de 0 a 2 meses
- Bebés niñas de 2 a 18 meses
- Bebés niños de 2 a 18 meses
- Niñas de 1 a 8 años
- Niños de 1 a 8 años
- Niñas de 8 a 14 años
- Niños de 8 a 14 años

Además venden su propia marca de cosméticos.

2.3.3 El Análisis de Productos

El análisis de productos tiene diversas etapas en diferentes niveles. El cual es una guía a seguir para llegar a un análisis exhaustivo. Es necesario tener claro que la ropa es considerada como un producto de compra por impulso. Una compra por impulso es una forma de comprar los productos no premeditada, sino mas bien lo viste, te gustó, lo compraste. Esta forma se relaciona con productos de bajo precio, como lápices. Como tenemos una descripción del producto y como se maneja la compra del producto, lo mas recomendable es describir la tendencia que tiene la marca hacia el mercado, en este caso “H&M navega sobre una nueva tendencia llamada “masstige” (prestigio de masas). En la practica, este fenómeno permite a los consumidores comprarse un producto de marca a un precio muy asequible. El término “masstige” procede de la contracción de dos palabras: “mass market” y “prestige” (mercado de masas y prestigio). Por lo tanto, el masstige es la alianza prestigio y una marca de gran consumo.” (slideshare.com) Desde noviembre del 2004 cuentan con un diseñador distinguido como lo es Karl Lagerfeld, además que cada cierto tiempo realizan colecciones de ropa con otros

distinguidos diseñadores como con el italiano Roberto Cavalli. Es importante saber, que al igual que ciertas marcas como Zara, MNG, Gap, H&M están en un segmento denominado “Fast Fashion” (Moda Rápida). Esto se refiere a que el intercambio de los productos es de manera rápida. En otras palabras se compra rápidamente, se desgasta rápidamente y se tiran rápidamente. Por ejemplo, Zara produce su ropa para que el consumidor la utilice en un promedio de 5 veces y después sea desechada. Los costos bajos que se manejan en la empresa es mediante el método de “tener pocos intermedios, comprar grandes cantidades de tejido y utilizar un sistema de distribución bien rodado.” (slideshare.com)

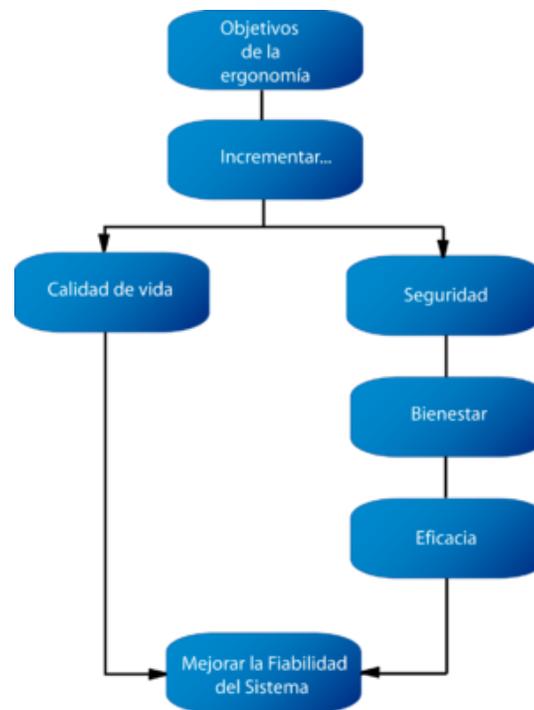
Estos productos no son imitaciones sino que se inspiran en el lujo, en otras palabras, da la percepción al consumidor de que esta usando ropa de lujo pero a precios accesibles, como se menciono antes. Además algo que debemos considerar es que “en marketing, se considera habitualmente que el segmento del “gran lujo tradicional” del que forma parte la alta costura y de una firma como Chanel, empieza a partir de los 2000 euros. En H&M, la colección diseñada por Karl Lagerfeld fue comercializada con un precio mínimo fijado a los 20 euros.” (slideshare.com)

2.3.4. Análisis de aspectos ergonómicos y morfológicos de un producto

2.3.4.1. Aspectos Ergonómicos y Antropométrico

El aspecto ergonómico es una de las bases que se utiliza para la venta, es una forma para lograr el éxito de la venta. La ergonomía en si, es una disciplina en base a la comprensión entre las personas y los elementos de un sistema, con la aplicación de las teorías, principios, datos y métodos de diseño para mejorar la calidad de vida de las personas. No solo se basa en la forma del producto sino

que también engloba todos los sentidos en la percepción del producto. Es como en el mundo de las marcas, en donde los consumidores perciben ciertas marcas como buenas o malas, según sus experiencias o su percepción. Lo ergonómico referido al producto se enfatiza en crear y adaptar para el mejor uso del consumidor.



El aspecto antropométrico “estudio de las dimensiones humanas. Estudiando los percentiles del usuario específico de su producto, podrá obtener las dimensiones humanas medias por estadística, de su potencial cliente promedio.” (diseño.idoneos.com) Por ejemplo la estatura promedio de las personas de un determinado país.

En lo que se refiere a nuestro producto, en este análisis particular, lo esencial es tener en cuenta las estaciones del año que se cuentan en Ecuador; para que el producto sea funcional para el clima. Porque como se menciono antes

las estaciones afectan a la producción de la moda. Entonces, con este conocimiento es necesario encontrar una negociación idónea para que en época de invierno/verano, con temperaturas extremas, como las que existen en Europa o Estados Unidos. Poder importar una ropa que sea adecuada para las temperaturas de la ciudad de Quito, que oscilan entre 23 y 25 °C en el día y en la noche baja a menos de 10 °C. También es importante tener en cuenta la biomecánica ocupacional del cuerpo humano, el estudio de la interacción del cuerpo con los diversos ámbitos con los se relaciona, debido a que las personas en la región de Sur América son diferentes a los de las región de Norte América y Europa. Con lo que las ropas que se debe importar deben ser con medidas menores, porque las personas no tienen las mismas medidas, por ejemplo en Alemania, los hombres la estatura promedio de hombres es de 1,82 m. y mujeres 1,65 m.; mientras en Colombia (podría considerarse como lo más parecido a Ecuador) la estatura promedio de hombres es de 1,71 m. y de mujeres 1,59 m. Por lo que existirían problemas al momento de vender el producto, por la diferencia de medidas.

2.3.4.2. Análisis Morfológico

El aspecto morfológico engloba “la evolución histórica del producto y el estudio de las actuales tendencias del mercado de modas y estilos presentes en el mercado.” (diseño.idoneos.com) Como ya se sabe las tendencias en la moda están en constante cambio, se podría decir que es de las industrias que más cambios tiene. Por eso H&M en su afán de contar con colecciones innovadoras, las realiza con diferentes reconocidos diseñadores de moda, como se menciona

antes. Esto crea un valor agregado a nuestra marca y nuestro producto. Lo que hace que seamos diferentes a las otras marcas.

2.3.5. Ventaja Competitiva

Es importante tener claro la ventaja competitiva de nuestros productos frente a los de la competencia, en donde estamos, en donde esta posicionado en el mercado de gama media/alta. En donde los productos tienen un gran valor añadido y una imagen de marca de calidad.

2.3.6. Estándares de Calidad.

H&M no solo basa sus estándares de calidad en el producto en si que saca a la venta, sino que tiene una visión global que abarca en las buenas condiciones laborales de sus empleados y medioambientales. Por ello cuenta con un Código de Conducta, que es un código que todos los que estén relacionados con la empresa deben seguir y respetar. Por ejemplo los proveedores que son alrededor de unos 700.

“La ropa que no satisface el estándar de calidad de H&M no llega a las tiendas, la donamos a organizaciones de beneficencia como ACNUR, Cruz Roja y Caritas. H&M nunca dona ropa que no cumpla nuestras exigencias de seguridad, nuestras restricciones químicas o esté dañada. Las tiendas hacen lo posible por donar las prendas defectuosas devueltas por los clientes pero aún utilizables. En estos momentos, estamos revisando nuestras rutinas para identificar aspectos sujetos a mejora. En 2009, más de 500.000 prendas H&M fueron donadas a organizaciones benéficas.” (hm.com)

2.4. SEGMENTACION DE MERCADO

2.4. 1. Introducción

La segmentación es un método que funciona para identificar los grupos de mercado. Es un estudio que generalmente se aplica en todas las industrias, para descubrir gustos y características de los grupos. Esto ayudara a enfocar nuestras estrategias y esfuerzos.

La primera fase del análisis comienza con una segmentación de mercado con grupos homogéneos, con similitud de actitudes. Para la facilitación de la planificación en el departamento de marketing, ya que con conocimiento del mercado podemos enfocar las estrategias en una forma más eficiente. Al distinguir las características necesarias, nos dirigimos a encontrar un nicho de mercado para enfocar los esfuerzos en el mismo.

H&M es considerado como un producto de lujo, dentro de la industria textil. En base a estudios se conoce el enfoque de la persona que adquiere la prenda de vestir. Este enfoque se basa en los estándares de calidad, fidelización con la marca y obtener una retroalimentación de los consumidores.

2.4.

2.TIPOS DE

SEGMENTACION

Hay cuatro tipos de segmentación cuales son:

- Demográficas
- Geográficas
- Pictográficas
- Conductual

2.4.**3.FASES****EXPLORATORIAS**

El objetivo es identificar nuestro nicho de mercado.

2.4.3.1. Conocimiento y arranque

Es la forma de negociación con el cliente, las necesidades y la forma de administración del mercado. El formato de ventas es de venta directa. En la parte administrativa se analiza los niveles de jerarquía, de forma horizontal para la ayuda de tomas de decisiones. Seguir el “know how” que nos ofrece el franquiciador, que en este caso es H&M.

2.4.3.2. Exploratoria

Entender realmente al consumidor. Las épocas que más consume son: Navidad, San Valentín, Día de la Madre y del Padre, inicios de verano.

2.4.3.3. Validación

La parte posterior a los estudios, es la validación de los datos obtenidos. Mediante esto hemos podido obtener dos segmentos de mercado.

El segmento primario se enfoca en las familiar, con una gama de productos dirigidos tanto a padres como a hijos. El segmento secundario son los jóvenes, que buscan marcar su estilo de vida.

2.4. 4 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO PRIMARIO

“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.” (Patricio Escobar)

2.4. 4.1 MERCADO SECUNDARIO

“De igual manera queremos ir tratando de entender el consumo secundario que según nuestro enfoque hemos hecho énfasis en personas de mediana edad, es decir jóvenes, especialmente mujeres entre los 22 años hasta los 30 años. Ya que han marcado una diferencia en este mundo de consumismo el cual, queda una brecha por cubrir en lo que se relaciona a lo que es moda y estilo. Dando estas características a nuestro mercado secundario hemos podido identificar los niveles en la toma de decisiones y lo difícil que puede llegar a ser entender este consumismo presentado por mujeres de esta edad.” (Patricio Escobar)

3.- Oportunidad de mercado y estrategia

3.1 Análisis Entorno

3,1,1. FODA



3,1,2. Porter

Las cinco fuerzas competitivas de H&M son:

1. Ingreso de nuevos competidores.-
 - a. Barreras de entrada.
 - i. Constitución de una empresa, se necesita como mínimo unos 45 días y mucho papeleo burocrático.
 - b. Impositivos: Los diferentes impuestos relacionados con la industria: IVA, impuesto a la renta, impuesto a la salida de divisas.
 - c. El valor agregado que crea la marca, la imagen frente a los consumidores no da una ventaja sobre la competencia.
2. Amenaza de sustitutos.-

- a. Precios relativamente iguales con los productos de la competencia.
 - b. Facilidad de cambio a otras marcas, por promociones o nuevas colecciones.
 - c. Disponibilidad de sustitutos cercanos, en un centro comercial existen gran variedad de marcas ofreciendo el mismo producto que nuestra empresa.
3. Poder de negociación con los clientes.-
- a. Facilidad de cambiar de marca, por la gran cantidad que existe y la facilidad de compra que presentan.
 - b. Gran cantidad de información disponible para el consumidor, posibilidad de comparar producto y precios.
 - c. La sensibilidad del consumidor frente al precio, debido a que tiene muchas alternativas.
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).-
- a. Es el único proveedor de la marca, por lo que estamos atados de por si con el proveedor.
 - b. Grado de diferenciación es bajo.
 - c. No existen productos sustitutos debido a que solo se venderá una marca en particular.
5. Rivalidad con competidores existentes.-

- a. Poder de los compradores: alta
- b. Poder de los proveedores: alta
- c. Amenaza de nuevos competidores: baja
- d. Amenaza de productos sustitutivos: alta
- e. Diversidad de competidores: alta



3.2. - Factores claves para el éxito y ventaja competitiva

3.2.1. – Éxito

Existen diversos factores para el éxito de una empresa, en este análisis tiene un enfoque hacia las PYMES. Pero antes de definir los factores, lo primero es describir lo que es éxito. “Es la buena aceptación que tiene alguien o algo. Con origen en el término latino *exītus* (“salida”), el concepto se refiere al resultado feliz de un negocio o actuación, y al fin o terminación de un negocio o asunto.” (definición.d3e) Es algo subjetivo y relativo a la vez, debido a que depende de las perspectiva de la persona. Se basa en que no se necesita ser el primero o el mejor en algo para considerar que se alcanzó el éxito, porque por ejemplo en una carrera automovilística se puede llegar en segundo y el piloto puede considerar que fue exitosa la carrera, debido a que el contexto es el que otorga esta denominación. El contexto en este caso se refiere a que el piloto pertenece a un equipo de bajo presupuesto o que inicio la carrera en los últimos puestos.

Con la definición clara, podemos focalizarnos en como obtener los factores de éxito de la empresa. El primer paso es mirar hacia el interior de la empresa y conocer con certeza cuales son los procesos o características que distinguen nuestro producto del resto de la industria de la moda, y cuales son los que deben denominar para crear una ventaja competitiva. “Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.” (gestiopolis.com). No son factores que se puedan aplicar para todas las empresas de la moda, sino son elementos que

distinguen a la empresa del resto, algo que la hace especial del resto. Con lo que cada iniciativa te lleva hacia el éxito.

3,2,2. – Low Cost

Para llegar a conocer a fondo la empresa se necesita del análisis FODA. Es una herramienta que facilita el proceso de identificación de los factores. Otra herramienta que ayuda son las cinco fuerzas de Porter.

Uno de los factores de éxito de nuestra empresa es el “low cost”. El “low cost” se define “con tres frases: low cost (costes bajos), low fares (precios bajos), no frills (ningún servicio).

- Low cost: los costes se mantienen a sus niveles más bajos posibles.
- Low fare: esto permite ofrecer precios más bajos y tarifas más simples y fáciles de comprender.
- No frills: se eliminan los florituras y adornos.” (fundesem.es)

El modelo conocido como “Low Cost” que comenzó con las aerolíneas en Norte América hoy es adoptado en Europa por diversos sectores como Cruceros turísticos, Alquiler de Automóviles, Establecimientos de Moda como H&M. Una de las razones por las que este modelo ha tomado tanta fuerza es la de los “savvy shopper”(comprador inteligente), que no solo se basa en consumidores de clase socio-económico bajo, sino en un comprador capaz e inteligente, que sabe elegir y comparar de la mejor manera. Y el otra tendencia que se impone es la de “cheap and chic”, barato y elegante.

Según Porter, una empresa puede lograr una mejor posición en su sector:

- Logrando el liderazgo en costes.
- Alcanzando un alto nivel de diferenciación

Los bajos costos con las cuales se maneja la producción de la ropa, es un factor importante de nuestra estrategia, pero no es nuestro enfoque primario pero el cual nos ayuda en nuestra implementación. Por lo que son productos de lujo a precios bajos, por el enfoque de producción masiva, (que se menciona en el capítulo anterior). Lo que es vital para nuestro factor de éxito que la apreciación de los consumidores como un producto de lujo a precio bajo. Que nos guía hacia un alto nivel de diferenciación.

Figura 2: Matriz de Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		BAJOS COSTES	DIFERENCIACIÓN
ÁMBITO COMPETITIVO	OBJETIVO AMPLIO (TODO EL MERCADO)	LIDERAZGO TOTAL EN COSTES	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO REDUCIDO (SEGMENTACIÓN)	COSTES CENTRADOS EN SEGMENTOS	DIFERENCIACIÓN SEGMENTADA

En la matriz de Porter, en donde un ámbito objetivo de objetivo amplio (todo el mercado) y una ventaja competitiva de diferenciación nos conlleva a un “Liderazgo total en Diferenciación”. Este segmento lo manejamos con la marca que es reconocida alrededor del mundo por ofrecer productos de lujo a bajos precios, como lo hace Zara. “La diferenciación hace que los productos de la empresa sean percibidos como únicos lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia; le permite a la empresa, por ejemplo, fijar precios más altos; consolidar la lealtad de los consumidores; disminuir el poder de los compradores; etcétera.” (fundesem.com)

Una vez enfocado en el modelo existen factores claves que con la combinación de ellos se puede lograr efectividad. Estos factores son:

- Servicios Diferencial (que no tiene que ser de lujo)
 - Experiencia y amabilidad
 - Ofrecer una experiencia única al momento de comprar el producto con amabilidad y calidez, lo que generalmente no suele suceder en la atención al cliente en tiendas de ropa en Ecuador.
 - Sonrisas y más sonrisas
 - El cliente percibe una calidez de todo el personal con el que él toma contacto, desde el vendedor hasta el personal de limpieza.
- Percepción de Calidez en la experiencia de los clientes.
- Al precio subjetivamente justo.

El objetivo es llegar a unir “liderazgo en costos más diferenciación en calidez a través de las personas y el producto.” (fundesem.com) Con una complementación con el servicio diferencial el cual no cuesta más, la calidez es una actitud que se debe inculcar en el personal de la empresa debido a que el cliente es lo primordial. Esto se logra con potenciar la cultura empresarial de orientación al cliente, motivación personalizada, formación continua y comunicación.

3,2,3. – Marketing de Lujo

Para considerar un producto como de lujo se aplican 5 criterios.

- Una superioridad técnica o tecnológica
- Un valor estético
- Un fenómeno de escasez
- Un precio relativamente elevado
- Una representación simbólica aportada por la imagen de la marca (cogefilog.com)

3,2,3,1. Precios Acorde a una colección de marca con el apoyo de un nombre

H&M se acogió por una estrategia de bajos costos, como se menciona, y de maximizar una representación simbólica. “El concepto de H&M es parecido al de su colega sueco Ikea. Su modelo de negocio se basa en la venta de productos con un diseño innovador pero a precios razonables.” (cogefilog.com) En una industria que es denominada como “fast fashion”, que se encuentran marcas como Zara, Gap, Mango, en donde la clave es: “pocos intermediarios, comprar grandes volúmenes de tejidos y utilizar un sistema de distribución bien rodado.” (cogefilog.com).

La marca juega un papel básico en todo este sentido, y su posicionamiento se envuelve en los precios, que son comparados a los de la competencia. Con este método, el consumidor percibe que el producto no es una imitación sino más bien un producto de diseño exclusivo, de gran lujo, con un elevado valor estético pero con un precio accesible.

El origen de todo el parte mediática nace de la representación simbólica que justifica el gasto de un precio un poco más elevado por la pertenencia a un

universo de gama alta. Esto se apoya con el personaje complejo de Karl Lagerfeld, que atraído la mente del consumidor, debido a que se lo asocia con la marca mundialmente conocida: Chanel. En donde las colecciones que ofrece H&M son firmadas por Karl, creando un valor agregado al producto, debido a la parte simbólica que ofrece el diseñador de moda. En donde se relaciona la marca Chanel pero también está el lujo. Al consumidor le ilusiona poder adquirir un producto de alta costura pero con un precio totalmente razonable.

3,2,3,2. Marketing de Escasez

Karl y su equipo nunca imaginaron que H&M tuviera esa gran fenómeno “collector” por lo que se plantearon aplicar el concepto de escasez, con lo que la comunicación que realiza la marca se basa en esto, en donde su mensaje era clásico pero bien orquestado; utilizando como palancas sus estrategias: los precios y la simbología.

- “la marca intenta desarrollar su notoriedad a escala mundial con la perspectiva de nuevas implantaciones
- la marca intenta reforzar su imagen de marca mediante un posicionamiento de marketing de gama media chic y asequible.” (cogefilog.com)

El cobranding que existe entre la marca y el conocido Karl , deja un saldo positivo para H&M a pesar de que la estrategia de marketing fue agresiva pero el consumidor tiene la percepción de salir ganando al momento de la transacción. Con un refuerzo de la imagen de la marca con una gran operación, las colaboraciones con los distribuidores y famosos diseñadores.

3,2,3,3. La ventaja competitiva

H&M se enfoca en la estrategia de mantener “una posición media que

apuesta por “lo más” con respecto a los “hard discounters” (más moda, más renovación, más placer de compra, más segmentación...)” (cogefilog.com). A la marca no le interesa enfocarse en subir el nivel tarifario, sino en mantener la imagen cualitativa, con el cobranding y como principal punto, plasmar las tendencias en las colecciones que se fabrican. Con lo que el win-win entre las dos marcas es factible porque los clientes de H&M también pueden ser clientes de Chanel.

3,2,3,4. “Masstige” (Prestigio en Masas)

Es una nueva forma de consumir, en donde los consumidores buscan productos de lujo. Con el cobranding, las dos partes utilizaron ciertos factores claves para que se de el éxito de masstige, que son:

- “alianza de una marca prestigiosa y una marca de gran consumo
- adopción de códigos de comunicación propios al gran consumo y adaptación de éstos en función de los mercados (las marcas de lujo sólo utilizan, en general, un único discurso para el mundo entero)
- carácter efímero de las operaciones comerciales que se basan esencialmente en el efecto de anuncio;
- reclamo de los creadores de las grandes firmas de costura
- destinatarios de marketing más jóvenes y más femeninos que para los productos de lujo” (cogefilog.com)

También podemos incluir que el cobranding es efectivo, debido a la atracción que crean las dos marcas con su estrategia de alianza, en donde cada una se enfoca en un segmento diferente y juntas crean uno nuevo, completamente interesante para los consumidores. Esto le agrega un valor adicional la utilización

de figuras claves como Madonna que forma parte de una colección.

3,2,4. Esquema de las Cuatro Acciones (Océano Azul)

Es una herramienta analítica, la cual fue desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborge. Que se enfoca en lo que se llama “Esquema de las Cuatro Acciones”. La idea principal del modelo es crear una mayor curva de valor en el mercado, siendo una curva de valor: un formato en donde se representa de forma grafica la dinámica competitiva del mercado actual, enfocado en la percepción de valor. En donde “es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes de la industria.” (Chan Kim)

El esquema es conveniente aplicarlo en el enfoque de negocios, dirigido hacia el mercado ecuatoriano, para en años posteriores aplicarlo para Latinoamérica.

En una descripción rápida de las términos mencionados por Kim:

- Eliminar: Qué debemos eliminar.
- Reducir: Que elementos debemos reducir en intensidad.
- Incrementar: Que elementos debemos crear nuevos.
- Crear: Que elementos debemos incrementar con intensidad.

Una vez descrito los términos, debemos aplicar la matriz hacia nuestro modelo de negocio.

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> • Hay que eliminar de raíz el mal servicio que ofrece el ecuatoriano. Dejar atrás la paradigma y la 	<ul style="list-style-type: none"> • Un nuevo proveedor en Latinoamérica. Esto ayudara a reducir costos notablemente en lo

<p>famosa frase que engloba el mal servicio en el Ecuador: “va comprar para bajarle”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar perdidas de productos del local, sean por robo de empleados o clientes, o descuidos al momento de importar o distribuir el producto. • Eliminar los engaños al consumidor, específicamente en los “sales” que se ofrecen a los consumidores pero a la vez es una farsa porque se hace un descuento a un precio mayor, que a la vez resulta el mismo precio o mayor que antes del “sale”. 	<p>que se refiere a impuestos y costos de importación. Con la implementación de un distribuidor en la región será más factible la expansión hacia otros países como Colombia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La maquila de la ropa en Ecuador, como lo hace la marca Levi’s en Pelileo. Mediante este modelo reduciríamos costos. Este punto es parecido al anteriormente mencionado. • La variedad de modelos de ropa. Modelos que sean parecidos pero en ningún momentos iguales, la idea de realizar esto es para mantener la estrategia de “masstige”. • Hablar con los proveedores para incluir un tipo de ropa que sea ideal para personas que tienen una contextura gruesa pero a la vez que sea sexy y les haga sentir bien. • Implementar nuevos estilos de vestidos para que los posibles
--	---

	<p>compradores se sientan cómodos al momento de probarse las prendas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una sala de espera, que incluya sillones cómodos, revistas, aguas y café para las personas que acompañan a los compradores al local. (Esta estrategia se implementaría posteriormente en los próximos locales que se abrirían)
<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el inventario, y trabajar mediante lo más parecido al modelo de JIT (Just in time) para así reducir costos en el mantenimiento de inventario (bodegas, seguridad, etc.) • Reducir la cantidad de prendas con el mismo modelo para que así haya un poco más de exclusividad al momento de compra por los consumidores 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de capacitación constante hacia los empleados y socios, para que ellos estén en constante crecimiento profesional. Lo cual ayudara a implementar el modelo que se busca en H&M: Ofrecer productos de calidad con un servicio personalizado con experiencia en moda. • La oportunidad de abrir mercados online, para personas que les gusta la marca H&M pero no tienen tiempo o la posibilidad de acercarse al local para hacer su compra.

	<ul style="list-style-type: none"> • CRM para poder aplicar estrategias de marketing con mayor eficiencia. Enfocarnos en el 20% de los clientes que nos producen 80% de los ingresos (Pareto). Crear tarjetas de descuento, días de descuento, eventos como desfiles de moda.
--	--

3,2,3,4. Estrategias de comunicación y estrategias para el mercado nacional

Esta claro que para la comunicación interna de la organización hay que implementar un sistema de procesos formales de inducción. El cual llevara al personal a tener un constante crecimiento profesional y mantener el enfoque en la misión y visión del negocio.

Además complementar con endomarketing de productos y servicios. El termino de endomarketing o marketing interno es: “es una estrategia de gerenciamiento cuya finalidad es desarrollar un conjunto de acciones a nivel interno.” (virtualpublicidad.cl). Enseñar al personal todos los productos y servicios que la empresa tiene, pero de una forma más profesional. La cual guiara a los empleados a tener un mayor conocimiento de los productos para poder aplicar metodologías de venta más efectiva. Ya que para vender exitosamente se debe conocer a fondo el producto y servicio que se oferta. En este manual también se dará pautas de ventas que pueden ayudar a los que forman parte del modelo de negocio a vender más y dar un mejor servicio al cliente.

Proyectos de aculturamiento, donde este termino se refiere a: “se refiere al

resultado de un proceso en el cual una persona o un grupo de ellas adquieren una nueva cultura” (Wikipedia.com). Mediante la aplicación de esta metodología intentar cambiar la cultura de servicio de la gente, mediante procesos formales de diseño y desarrollo de la cultura. Con un manual de cultura organizacional, que abarque el lineamiento que tiene la empresa desde la Multinacional hasta nuestra cultura como país y como influye estos dos factores en nuestro enfoque. Como complemento, realizaremos una revista interna que difunda el crecimiento de la moda y la empresa a nivel mundial. Con un enfoque latinoamericano para que sea más personalizado y el personal se sienta más identificado con las artículos publicados en el tema. Dentro de los locales, se publicara unos flats de la definición conceptual y filosófica de la organización (misión, visión, principios y valores).

Por ultimo aplicar reuniones periódicas con todo el personal y los socios para transmitir información entres los diferentes niveles de la organización. Con estas reuniones la información manejada por los empleados se da a conocer hacia los altos mandos para conocer mejor al cliente para así aplicar estrategias más eficientes, y hacia los empleados de parte de los altos mandos para que estos estén alineados con las estrategias que se aplican desde los altos mandos. Con ello llevar una cohesión entre los niveles de la organización hacia el crecimiento de la misma.

Debemos darle un valor al local, en donde las personas tengan el gusto de ir a comprar y en ningún momento se sientan incomodas. Para ellos necesitamos darle lo que el cliente quiere, además de un buen diseño, cómodos espacios desde la caja hasta los vestidores. Los vestidores suelen ser unas cajas, en donde

los posibles clientes se sienten en una caja, por lo que es fundamental darles espacios más acordes. También es conveniente incluir una sala de espera para las personas que acompañan a los clientes al local. Estas personas no suelen ser tomados en cuenta por los locales, por lo que es importante tratarlos como si fueran clientes. Al incluir una sala de espera con asientos cómodos sería más agradable ir de compras con una personas. Mientras el cliente compra, la otra persona puede estar sentado, leyendo una revista y tomando café. Esta implementación tomaría fuerza en las próximas tiendas que se abrirán.

Para el control del inventario, aplicar un sistema, un software que lleve estadísticamente el movimiento y venta del producto para así tener mejoramiento continuo al respecto del manejo. Con ello saber cuando pedir más prendas a nuestro proveedor y encontrar si hay alguna fuga en algún medio.

Con el análisis de ERIC, se vio que es conveniente encontrar proveedores que estén en la región, preferible que sean ecuatorianos para así poder reducir costos, con lo que se refiere a costos de importación y de impuestos. Además esto nos dará una buena imagen en el mercado, debido a que los productos serán hechos en la región. Lo cual esta siendo bien visto por el mercado, debido a las campañas que se están realizando “Hecho en Ecuador”.

Para implementar este nuevo sistema de proveedor a nivel regional necesitamos el aval de la multinacional. Para llegar acuerdos de tal magnitud, debemos realizar un análisis a largo plazo, con altos niveles de crecimiento a nivel nacional y de la región. En donde sea rentable para la multinacional y para nosotros, en otras palabras un ganar-ganar. La idea es encontrar un proveedor más de la multinacional, que maneje las mismas estrategias (como economías a

escala, masstige). Como se sabe, H&M no fabrica su ropa, solo la diseña y maneja las estrategias. Tiene proveedores a nivel mundial que fabrican la ropa y la marca las comercializa. La idea es hacer una alianza con un proveedor, que se maneje con un contexto parecido a los otros proveedores que pueda manejar altos niveles de producción, mantener los niveles de calidad y por ultimo bajos costos de producción. Marathon Sports tiene una estrategia parecida, en donde importa ropa de las marcas conocidas como Nike, Adidas y dispone la autorización para fabricar en nombre de las marcas antes mencionados. Levi's, se maquila en Pelileo con materia prima de la multinacional. Esta estrategia será aplicada posteriormente, una vez que la marca se haya posicionado en el mercado nacional, para un futuro posicionar en los mercados de la región.

Para posicionar la marca, vamos a enfocarnos en la buena calidad de nuestros productos y en el buen servicio que ofrecemos al momento de ventas. Se comunicara a las clientes con campañas de comunicación mostrando el trato diferenciado que ofrecen nuestros vendedores a la hora de atenderlos. Con el plus del conocimiento del elemento moda, antes mencionado. Una campaña publicitaria enfocado en el servicio en donde el slogan es "La calidad se mantiene en el servicio". La campaña se aplicara en los meses de Agosto a Diciembre del año 2013. En próximos años se quiere dar el mismo enfoque de calidad en producto y servicio, pero con nuevas metodologías en comunicación.

Se tratara de reducir, de cierta manera, la cantidad de prendas que salen con el mismo modelo. Por ello para mantener la estrategia de "masstige" que aplica la multinacional, se harán diseños parecidos pero menos cantidad con modelos exactos.

Un CRM dirigido al 20/80 (Pareto) para crear una mayor fidelización a lo que se refiere a los clientes. En donde el 20% de los mejores clientes recibirá beneficios especiales. Como tarjetas de descuentos, días de descuentos especiales, eventos con desfiles de modas como complementos.

3,3.- Marketing Estratégico

3,3,1. Segmento de Mercado

En Ecuador nos dirigimos a un mercado dirigido a personas que están en el segmento de nivel socio económico medio alto y alto. Este segmento tiene un ingreso mensual de \$2500 - \$5000.

Hemos ya establecido 3 segmentos de mercados a los cuales nos vamos a dirigir:

- Segmento 1: Familias (aproximadamente de 4 - 5 integrantes)
- Segmento 2: Jóvenes (17 - 28 años de edad)
- Segmento 3: Adultos Jóvenes (29 – 40 años de edad)

3,3,2. Marketing Mix (4 P´s)

En lo que se refiere al marketing mix, con el cual determinamos puntos estratégicos de venta para poder diferenciarnos de la competencia, las “cuatro P´s” que son precio, producto, promoción y plaza.

- Precio: Somos la primera franquicia de H&M que abre sus puertas en Latinoamérica, con un enfoque hacia las clases altas. Precios que se considerarían a la par de locales como el de Zara, Mango. El precio regularmente esta ligado con la calidad del producto y nuestro enfoque esta muy relacionado con la calidad. Formas de pago: cheque, tarjeta de crédito y de debito.

- **Producto:** H&M está monitoreando el 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. (Ana Yang), siempre con nuevas colecciones cada estación, cada 4 meses generalmente. Los productos son ropa, como accesorios de vestir.
- **Plaza :** El monitoreo de la distribución del producto en todo momento, así sea por medio aéreo, terrestre o marítimo. Los productos serán proporcionados por la multinacional, con el contacto de un agente que es el encargado de la distribución. Los productos son destinados hacia una bodega que esta fuera de la capital, para que al final se distribuya a las tiendas correspondientes. El reposición se intentara que sea lo más rápido posible para que exista la menor cantidad de inventario.
- **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.” (Ana Yang) El posicionamiento se va lograr mediante campañas publicitarias, las cuales son creadas en la matriz. Ya que ellos son los que manejan principal mente la imagen de la marca y no hay como darle otro posicionamiento. Se usaran vallas publicitarias, prensa, catálogos, internet, televisión y cine. La marca se maneja con personajes famosos.

3,4.- Análisis de precios del mercado

El análisis de precios se enfoca directamente en la competencia. Con un

estudió en base a la observación de los productos que tienen en percha la competencia. La metodología se aplicó en dos de los principales centros comerciales de Quito, “Quicentro” y “El Jardín”. Debido a que es donde se encuentra la competencia de la empresa.

Nuestro objetivo es mejorar un poco los precios que maneja la competencia y poder plantear una estrategia enfocada al precio y así no solo diferenciarnos por el valor de la marca, sino también por el precio.

Productos

Para el análisis se trabajó mediante los promedios de los precios de los productos como son camisas, buzos, chaquetas y accesorios. Esto es la base para tener una idea de cómo están los precios en las diferentes tiendas de ropa de la competencia.

3,4,1. Competencia Directa de Precios.

Se dividió en grupos de consumo a las diferentes tiendas identificadas como la competencia. La división se realizó para poder tener mejor referencia al momento de comparar los precios.

Familia:

	ZARA	United Colors of Benetton.
<u>Hombre</u>		
Pantalón	94.5	72
Camisa / camiseta	60.75	50
Buzos	67.5	83
Abrigos	148.5	180

Mujer		
Pantalón	70	80
Camisetas	40	75
Buzos	60	70
Abrigos	190	212
Vestido	80	180

Dentro del grupo de familia, los competidores son identificados como Zara y Benetton, marcas reconocidas como H&M.

Jóvenes-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 sería de jóvenes-adultos de entre 28 a 34 años de edad” (Patricio Escobar) (Dentro de jóvenes hay marcas como Mango, Bershka, NAF NAF, 777, Guess, Studio F, Ona Saenz que se enfocan en el segmento juvenil. Dentro de jóvenes-adultos hay marcas que se dirigen a este segmento como: Kenneth Cole, Adolfo Domínguez, Lacoste.

JÓVENES:

	LACOSTE	ONA
Hombre		
Pantalón	140	150
Camisetas	100	60
Buzos	120	30
Abrigos	400	300

Algunas marcas se enfocan en el segmento mujeres estrictamente.

	MANGO	NAF NAF	LACOSTE	ONA
Mujer				

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

Jóvenes- Adultos:

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

Niños

NIÑOS	United Colors of Benetton.
<u>Hombre</u>	
Pantalón	32
Camiseta	23
Chompa	45
Buzo	18
Accesorios	12
<u>Mujer</u>	

Pantalón	34
Camiseta	18
Blusas	40
Chompas	60

3,4,2. Competencia Indirecta

La competencia indirecta es considerada como las marcas que no tienen productos similares a los nuestros. En donde están marcas conocidas como: Nine West, Steve Madden. Que tienen un enfoca hacia el calzado.

Promedio de precios del mercado.

Los precios de nuestros productos deben estar en el margen de este índice de precios del mercado. Ya que son el reflejo de lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por nuestros productos.

	Niños	Jóvenes	Familia
Hombre			
	\$	\$	\$
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
Mujer			
	\$	\$	\$
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

Gracias al análisis y mediante la generalización de los precios debido a que no podemos saber con exactitud los precios de todos los productos y divisiones de las otras marcas. Se obtiene los precios estimados que se manejarían en la tienda.

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.

PRECIOS ESTIMADO H&M			
	Niños	Jóvenes	Familia
<u>Hombre</u>			
	\$	\$	\$
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
<u>Mujer</u>			
	\$	\$	\$
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

4. Estructura operacional

4.1. Actividades previas al inicio de la operación

Se enfoca en las actividades previas al inicio de las operaciones. Todos los requisitos necesarios para poder realizar el plan de negocio expuesto. Por ley hay que seguir ciertos reglamentos legales y reglas para formalizar el plan. Se debe tomar en cuenta los siguientes factores: Las personas a las que va dirigido, el grado de desarrollo del proyecto empresarial o corporativo que contempla, el sector y tipo de actividad empresarial previstos y el lugar donde se llevará a cabo la actividad principal. Disponer una fecha de lanzamiento. Estar atento a la estacionalidad, la obtención de licencias y permisos.

4.1.1. Constitución de la empresa

La empresa se constituirá como sociedad anónima, con 4 accionistas principales, con escritura pública registrada en el Registro Mercantil. La escritura de la fundación comprenderá con lo siguiente:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;

6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente;
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Por ley se necesita como mínimo \$800 para la comenzar su función.

4.1.2. Espacio físico

Es un local de 500m², con una pequeña bodega que sería un apoyo para el inventario. El local contara con 18 vestidores para hombres y mujeres. Perchas y vitrinas. El ambiente del local será moderno y minimalista pero acogedor.

Los locales serán adecuados en las ciudades de Quito y Guayaquil, en los centros comerciales: Quicentro Shopping para posteriormente abrir nuevas sucursales en Mall El Jardín, San Marino Shopping y Mall del Sol.

4.1.3. Impuestos, Aranceles y Reglamentos

Debido a que somos importadores debemos acatar cierta serie de reglas para poder empezar el negocio. Las leyes de las Aduanas del Ecuador. Pueden Importar todas las Personas Naturales o Jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país que hayan sido registrados como **IMPORTADOR ANTE LA**

ADUANA DEL ECUADOR. Para lograr esto primero debemos tramitar en el SRI un RUC de la empresa. Como siguiente paso es realizar los trámites de desaduanización de mercancías con el apoyo de un grupo de asesoría otorgado por los agentes acreditados por la Aduana para presentar la Declaración Aduanera, con los siguientes documentos de acompañamiento y de soporte.

Para determinar el valor a pagar de tributos de importación se necesita conocer la clasificación arancelaria del producto.

Sección XI :	MATERIAS TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS
Capítulo 63 :	Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos
Partida Sist. Armonizado 6302 :	Ropa de cama, mesa, tocador o cocina
SubPartida Sist. Armoniz. :	
SubPartida Regional 63026000 :	- Ropa de tocador o cocina, de tejido con bucles del tipo to
Código Producto Comunitario (ARIAN) 6302600000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 6302600000-0000-0000 :	

Código de Producto (TNAN)	0000
Antidumping	0 %
Advalorem	10 %
FDI	0.5 %
ICE	0 %
IVA	12 %
Salvaguardia por Porcentaje	0 %
Salvaguardia por Valor	
Aplicación Salvaguardia por Valor	
Techo Consolidado	0 %
Incremento ICE	0 %
Afecto a Derecho Especifico	
Unidad de Medida	Unidades (UN)
	D.E. 372, R.O. 2 suplem N. 203,
Observaciones	31/05/2010, 10% adv, \$ 5.5 Kg.
Es Producto Perecible	NO

“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 seria lo siguiente:” (Ana Yang)

Costo de	
Contenedor	3000
Aranceles 30%	60000
IVA 12%	7200
Flete	2000
Total	72200

4.1.4. Know How de la empresa

Mediante un reglamento interno y externo para disponer de políticas de correcto funcionamiento. Para proceder en diferentes ocasiones, según sea el caso. Siempre atentos al diseño del producto debido a que nuestro enfoque es la calidad, con esto si existe algún desperfecto se debe reponer la prenda o devolver

el valor de la misma. Después se pondrá a la venta pero con el distintivo que tiene falla. El personal tiene la obligación de saber sobre moda y las nuevas tendencias para ofrecer asistencia en caso de que sea necesaria a los clientes. “Las características del proceso logístico son una de las principales fuentes de ventaja competitiva del grupo H&M. Aunque existe una sede central para los servicios centrales del grupo, para cada país comercial se crea su propia central logística. Estos centros logísticos actúan de conexión entre las tiendas y las fábricas, permitiendo, por un lado, un rápido flujo de información desde las primeras hasta las segundas y, por otro lado, un rápido flujo de mercancías desde las segundas hasta las primeras.” (Ana Yang)

4.2. Organigrama y política de recursos humanos

4.2.1 Recursos Humanos

En el mundo de los negocios, el recurso humano de una empresa es un punto básico para lograr el desarrollo y el crecimiento adecuado, esperado de la empresa. Aparte de que es básico, también podríamos catalogarlo como el más complejo de la misma. La complejidad es debido a las variedad de personalidades que pueden tener las personas, por lo que manejar cada una de ellas lleva su tramite. Estas personalidades hay que cohesionarlas para llevar hacia los objetivos comunes establecidos dentro de la organización, y mediante eso poder tener un valor agregado frente a la competencia en nuestro mercado establecido. Ciertas definiciones de manejo de recurso humano que nos pueden ayudar a encaminar lo que necesitamos para nuestros locales de H&M en el país.

“sistemas de gestión de diseño para asegurar que el talento humano se utiliza con eficacia y eficiencia para lograr los objetivos organizacionales” (Mathis)

En el departamento de recursos humanos existen funciones o gestiones que se realizan dentro del mismo. Las principales funciones del departamento son las seleccionar al personal, contratar al personal, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Lo que se busca generalmente es alinear las políticas que tienen este departamento con los objetivos y estrategias que tiene la empresa. El personal es el único activo vivo con inteligencia y razonamiento con capacidad de llevar al éxito o al fracaso de la empresa.

H&M como una empresa reconocida a nivel mundial, es importante tener un departamento de recursos humanos que será manejado por el gerente de recursos humanos. La persona que este a cargo del puesto de gerente va ser uno de los 4 cuatro inversionistas, el cumplirá las tareas del gerente. A pesar de que es uno de los dueños debe rendir cuentas a la directiva cada año fiscal. Será asistido por un asistente que ayudara al cumplimiento de las tareas asignadas.. Los requisitos del puesto de asistente de gerencia son: Tener titulo de tercer nivel en carreras relacionadas con administración de empresas, no es necesario tener experiencia pero si tener una buena actitud y ganas de trabajar. El salario estimado es de 400\$ a 600\$ dólares americanos. El departamento es constituido por dos personas debido a que el recurso humano es pequeño, con 10 personas, por ende no es necesario contar con más personas para el manejo de tal departamento. A medida que vaya creciendo la organización y nuevas tiendas se abran en diferentes puntos del país, será necesario adquirir nuevo personal para

que trabaje dentro del departamento de recursos humanos debido a que existirán mayores exigencias al momento de manejar una mayor cantidad de empleados.

El departamento se encargara de diferentes procesos de la organización relativos al personal. No existen jerarquías en las tareas a realizar en este departamento debido a que todas son de igual importancia para el éxito de la empresa. Las principales funciones son:

- Desarrollara estrategias de recursos humanos
- Reclutar personal
- Análisis y diseño de trabajos
- Entrenamiento y desarrollo de los empleados
- Establecimiento y manejo de sistemas de rendimiento
- Sistemas de compensaciones (sueldo y beneficios)

Más adelante describiremos un poco más cada función del departamento de recursos humanos.

4.2.1.1 La Cultura en H&M

Dentro del manejo del recurso humano es importante saber la cultura con la cual se trabajo. Debido a que esta forma el comportamiento que tienen las personas dentro de una sociedad, personas que formaran parte de nuestro organización. Cultura es “Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo.” (Wikipedia)

Nuestra cultura tiene un tendencia hacia la teoría X de Mcgregor. La teoría

X dice que:

- A las personas no les gusta trabajar
- A las personas hay que presionarlas para que trabajen
- La mayoría prefieren que las dirijan

Por eso es recomendable tener el mayor control posible sobre los empleados, por eso es necesario que el gerente y el asistente tengan un control periódico de los procesos de venta y de control del local. Pero lo aceptable sería cambiar este punto, en otras palabras capacitar al personal para que exista menos control sobre ellos y ellos sepan manejar de la mejor manera el local hacia el éxito, sin control alguno de un supervisor.

Otro punto importante es lo que menciona Hofstede con referencia a la cultura, las tres dimensiones que tratan las relaciones humanas básicas para que sean tan universales: la distancia de poder, individualismo-colectivismo y masculinidad-feminidad.

En nuestra cultura existe una alta distancia de poder, en donde no involucramos mucho a los empleados en las decisiones, tienen miedo de corregir al gerente, prefieren que los gerentes tomen las decisiones. En nuestra organización, el objetivo es cambiar este punto de vista, debido a que los empleados son los que tienen el mayor contacto con los consumidores, por eso es importante saber lo que opinan ellos y sería factible que estén involucrados de cierta manera al momento de tomar decisiones que se refieran algún tipo de

estrategia.

El colectivismo se da mucho en el Ecuador, en donde la familia y los amigos son muy importante para el ecuatoriano. Existe también una mayor dependencia emocional en la compañía. Trabajar en grupo es muy bueno. A pesar de esto debemos de cierta manera motivar al equipo de trabajo como una unidad y también motiva a los empleados por individual. Así motivar para que los trabajadores sobresalgan sobre el resto y crear de esta forma un valor agregado a la atención al cliente.

En lo que se refiere a masculinidad y feminidad, la cultura ecuatoriana tiene una tendencia claramente masculina. En donde el hombre tiene cierto favoritismo en comparación a la mujer. En H&M no va existir una distinción para los hombres. Mujeres y hombres serán tratados de la misma manera y serán medidos por su actitud y aptitudes frente al trabajo.

4.2.2. Funciones del departamento de recursos humanos

4.2.2.1 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.

La descripción de los puestos van en los anexos, al igual que el

organigrama.

4.2.2.2 Reclutar personal

Existen varias formas de reclutar candidatos para los trabajos. La forma que vamos a realizar esta tarea es por fuentes externas, por anuncios en diferentes medios, principalmente en prensa e internet. Necesitas varios candidatos para poder obtener así un buen equipo de ventas que se ocupen de la mejor manera de los consumidores.

4.2.2.3 Candidatos

Los pasos tradicionales para el proceso de selección:

- 1) Se realiza la selección

Para realizar la selección es necesario saber cual es un buen rendimiento en un determinado trabajo, como atención al cliente o ventas.

- 2) Se revisa la referencias

Es importante validar las referencias pero es aconsejable no utilizar muchos recursos en este tema debido a que no son puestos de alta gerencia los que estamos buscando.

- 3) Entrevistas

Las entrevistas las va realizar el Gerente de Recursos humanos. Estas entrevistas deben ser semiestructuradas para que tenga planeado lo que se debe preguntar y además la libertad de preguntar alguna cuestión que crea necesaria, en lo que se refiere al comportamiento y la personalidad de los solicitantes. Sin olvidar de confirmar a la información que entrego la persona en su currículum.

4) 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. En otras palabras para ver como se comportan las personas verdaderamente y no lo que mencionan en las entrevistas, en donde la información que suelen dar esta sesgada. Complementamos estas pruebas con ventas y atenciones al cliente ficticias, para ver como se desenvuelven al momento de que tengan que realizar su trabajo.

4.2.2.4 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 que factores estamos teniendo deficiencias y así tomar acciones frente a los problemas que las causan. Otro motivo es que si existen buenos rendimientos por parte de los empleados se puede incurrir a un bono o beneficios extra por el buen desempeño y así motivar para que se mantenga el buen rendimiento. El sistema

de evaluaciones serán medidos por dos modelos básicos, basado en resultados de ventas y basados en el trato al cliente.

El personal también puede ser evaluado en memorandos, en caso de que algún trabajador llegue a tres memorandos será evaluado y según las condiciones del caso puede ser despedido por mal rendimiento o que haya cometido faltas graves que afecten a la imagen o el desarrollo de H&M o de sus integrantes.

4.2.2.5 Sistema de Compensación

Las compensaciones se basaran en sueldo básico como lo estipula la ley en los 300\$ dólares americanos y los beneficios del trabajador que son el decimotercero y decimo cuarto, fondos de reserva y vacaciones. Todo esto como lo estipula la ley.

Las bonificaciones se basaran en equipo, como tenemos una cultura colectiva, pero también se compensara de forma individual pero en menor porcentaje para motivar al personal a sobresalir. Se establecen por comisiones de venta, un porcentaje de todo lo que venda el vendedor. Entre más venda se le dará un mayor porcentaje de las ventas.

4.2.3 Anexos (Organigrama, descripción de puestos de trabajo)

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” (Carolina Montero)

Descriptivo: Una encuesta. Con margen de error del 5%. Nivel de confianza del 95% y población 198.714, que es el mercado meta, personas entre 15 y 64 años, nivel socio-económico medio-alto y alto. Las encuesta a realizar son 383, pero con esta investigación se hará con 150 encuestas.

4.3.1.3. Análisis de datos

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

En la mayoría de encuestados existe una compra de 5 prendas de ropa por mes (40%) 2 pares de zapatos (60%) y 4 accesorios al mes (35%). Son resultados altos, que pueden representar buenas ventas en nuestros locales, ya que la gente generalmente compra en la competencia que tienen precios parecidos al nuestro.

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

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%

Pregunta 3.- ¿Conoce la marca H&M?

Casi un 82% conoce la marca, lo que es bueno. Esto facilita al posicionamiento de la marca y la mayoría tendría confianza en la calidad de nuestros productos. Ya que la imagen de la misma crea un valor agregado

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

	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

4.3.2. Mezcla de marketing operacional

- Producto: Variedad de ropa, zapatos y accesorios de buena calidad para hombres, mujeres y niños. Gracias a la marca, el producto tiene

un valor agregado en el mercado. La marca tiene un posicionamiento de “moda y calidad” en el Ecuador. El logo es el



mismo que a nivel mundial.

- Precio: El precio se determina de la siguiente manera

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

La

estrategia de precios que se piensa manejar es la de Aumento de precios, debido a experiencias anteriores y la investigación cualitativa existe una tendencia en las personas a ser fieles a su marca preferida de ropa y esto se da más si la marca es extranjera.

- Plaza: Los productos serían proporcionados por la matriz en Suecia, por la multinacional. Serán importadas por vía marítima o terrestre. Al estar en territorio ecuatoriano serán manejadas desde una bodega a las afueras de la ciudad, en Yaruquí. La localidad del almacén será en el nuevo Scala Shopping que están ubicado en Cumbaya. El local tiene un área de 500m².
- Promoción: Primero se comenzara con el lanzamiento de la marca con eventos en Quito en los meses de Enero y Febrero para posterior enfocarnos en 3 estrategias: Publicidad, Promoción de ventas y Venta Persona. La publicidad para la introducción de la

Esto se maneja mediante un software que se implementara en nuestro sistema, el software será proporcionado por la multinacional, como la capacitación del mismo a nuestros empleados y a los inversionistas. Este ayudara de igual manera a mantener el control sobre las ventas y el inventario. El software además de control nos puede dar cierto tipo de información para aplicar al momento de realizar nuestra estrategias de mercadeo y de servicio al cliente. Para realizar el transporte del producto, de la bodega al local, primero se debe pasar por control, por el sistema para que este correctamente controlado.

4.4.3. Proceso de ventas.

Se basa en una atención directa con el cliente, con la comodidad debida que ofrece nuestro establecimiento. Este tipo de venta se 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.” (Patricio Escobar)

Se establece como una atención personalizada por cliente para así poder ofrecer los productos que el cliente esta buscando para la satisfacción de su necesidad. Esto se llevara acabo con capacitación cada cierto periodo a los vendedores, para después ser evaluados para ver el desenvolvimiento al momento de vender los productos H&M. Además como se menciona antes deben estar actualizados en lo que se refiere al mando de la moda. Con esto también hay manual que guía de cierta manera al vendedor a realizar su trabajo, pero simplemente es un suplemento a su conocimiento a en ventas y servicio al cliente.

4.4.4. Participación de mercado.

Para el control de la participación de mercado, el enfoque será mediante encuestas o retroalimentación que podremos obtener de nuestros clientes. Aplicar mucho lo que es el mouth to mouth, pero para llegar a esto necesitamos ofrecer buen servicio al cliente al momento de la venta y principalmente los mejores productos.

4.4.5. Control sobre ventas.

El control se realizará mediante proyecciones de los flujos presentados en los análisis financieros. Estos deben presentar rendimientos positivos con respecto a la inversión inicial.

5. – Economía y Rentabilidad

5.1.- Estructura de Costos

Estos son los costos respectivos de la organización H&M para las comenzar operaciones en el año 2013.

Costos Franquicia H&M 2013, para iniciar procesos. Inversión

Descripción	Costos
Franquicia	\$500.000,00
Llave de entrada por 10 años	\$35.000,00
Mobiliario	\$50.000,00
Computadoras 3	\$4.950,00
Software	\$1.000,00
Televisores	\$2.800,00
Mercadería	\$200.000,00
Capital de trabajo	\$350.000,00
IEPI	\$10.956,00
Superintendencia de Compañías (Capital mínimo para una S.A)	\$800,00
Patente municipal (anual)	\$25,00
	\$1.155.531,00

La franquicia tiene un costo de \$500.000, que hay que pagar a la multinacional. En este valor incluye la marca, imagen y el know how. Por la concesión el franquiciador recibe una regalía del 10%, que dependerá de las ventas al final del año, pero para poder realizar el modelo, se trabajara con la proyección de ventas en este caso. El arriendo en el centro comercial, tiene un valor de \$20 el metro cuadrado, con un local de 500m², lo que deja un costo de \$10.000 de arriendo. Servicios básicos tiene un costo aproximado de \$500. LA parte tecnológica redondea los \$4000, el sistema de seguridad \$1000 y por ultimo insumos varios \$5000.

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. Tomamos en cuenta los siguientes factores:

- La tendencia general de los productos
- La demanda
- La capacidad productiva
- Estacionalidad

Cuando hablamos de la tendencia de los productos, nos referimos a la ropa y accesorios que está de moda, sabemos que la moda es algo que siempre está en constante cambio y es nuestro deber mantenernos al día con la mercadería. La demanda la pudimos estimar en base a las encuestas hechas anteriormente, donde pudimos ver que H&M va a tener una gran acogida dentro del mercado textil. La capacidad productos va de la mano junto con nuestra estimación de la demanda, debemos tener la capacidad de poder cubrir con las necesidades de nuestros consumidores. Y por último, la estacionalidad es algo sumamente importante que hay que tomar en cuenta en la industria de la moda. El cambio de temporadas que emplea H&M es tomando bajo consideración las estaciones climáticas que existen durante todo un año (verano, otoño, invierno y primavera), sin embargo se toman dos estaciones principalmente: invierno y verano, y seguido de eso, los diseñadores buscan la mejor manera de mantener la calidad y diseño en cada temporada.

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

Para estimar las ventas se uso la técnica de benchmarking con un competidor directo como 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 \$764.401,5. 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.

5.3.- TIR, VAN, Flujo de Caja

“La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio de los rendimientos futuros esperados de dicha TIR, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "invertir". En términos simples en tanto, diversos autores la toman como la tasa de deuda (o la tasa de capitalización) con la cual el valor descontado neto o valor futuro neto (VAN o VPN) es igual a cien. El VAN o VPN es calculado a partir del balance de situación semestral, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

El criterio general sólo es cierto si el proyecto es del tipo "prestar", es decir, si los primeros flujos de caja son negativos y los siguientes positivos. Si el proyecto es del tipo "pedir prestado" (con flujos de caja positivos al principio y negativos después), la decisión de aceptar o rechazar un proyecto se toma justo al revés:

Si $TIR > r$ \rightarrow Se rechazará el proyecto. La rentabilidad que nos está requiriendo este préstamo es mayor que nuestro costo de oportunidad.

Si $TIR < r$ \rightarrow Se aceptará el proyecto.

Dos proyectos son excluyentes si solo se puede llevar a cabo uno de ellos. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida, siempre que los proyectos tengan el mismo riesgo, la misma duración y la misma inversión inicial. Si no, será necesario aplicar el criterio de la TIR de los flujos incrementales.”

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 un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar

nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.”

Por lo tanto 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 serian las condiciones presentadas por la entidad financiera.” (Patricio Escobar)

Retorno de la inversión

Años	2013	2014	2015	2016	Total
Dinero liquido	\$60.348,59	\$161.485,63	\$322.860,21	\$588.820,00	\$588.820,00
Costo franquicia	\$-1.155.531,00	\$-1.095.182,41	\$-933.696,78	\$-610.836,56	\$-610.836,56
Retorno de la inversión	\$-1.095.182,41	\$-933.696,78	\$-610.836,56	\$-22.016,56	\$-22.016,56

Costos Franquicia H&M 2013, para iniciar procesos. Inversión

Costos Franquicia H&M 2013, para iniciar procesos. Inversión

Descripción	Costos
Franquicia	\$500.000,00
Llave de entrada por 10 años	\$35.000,00
Mobiliario	\$50.000,00
Computadoras 3	\$4.950,00
Software	\$1.000,00
Televisores	\$2.800,00
Mercadería	\$200.000,00
Capital de trabajo	\$350.000,00
IEPI	\$10.956,00
Superintendencia de Compañías (Capital mínimo para una S.A)	\$800,00
Patente municipal (anual)	\$25,00
	\$1.155.531,00

Flujo de efectivo mensual año 2013

Flujo de Caja Mensual

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Dinero líquido al inicio (caja y bancos)	5.000,0												
Suma de cobros (entradas de efectivo)	26.450,0	28.450,0	31.950,0	37.200,0	47.750,0	33.700,0	40.317,7	53.200,0	72.450,0	118.520,0	140.625,0	134.788,8	765.401,5
Suma de pagos (salidas de efectivo)	(97.239,1)	(27.168,3)	(22.938,3)	(24.093,3)	(40.514,3)	(23.323,3)	(67.079,2)	(84.013,3)	(46.848,3)	(124.983,7)	(85.046,8)	(66.779,9)	(710.027,9)
Flujo de caja neto (cobros - pagos)	(70.789,1)	1.281,7	9.011,7	13.106,7	7.235,7	10.376,7	(26.761,5)	(30.813,3)	25.601,7	(6.463,7)	55.578,2	68.009,0	55.373,6
Dinero líquido al final (caja y bancos)	(65.789,1)	(64.507,4)	(55.495,7)	(42.389,1)	(35.153,4)	(24.776,7)	(51.538,2)	(82.351,5)	(56.749,8)	(63.213,6)	(7.635,4)	60.373,6	60.373,6
Flujos operativos	(39.645,1)	12.165,7	15.315,7	20.040,7	19.535,7	16.890,7	(7.153,4)	(5.559,3)	51.765,7	43.228,7	93.123,2	106.653,6	326.361,8
Cobros por ventas al contado	13.450,0	13.450,0	13.450,0	19.600,0	21.350,0	18.450,0	19.317,7	18.500,0	28.430,0	48.000,0	56.125,0	35.500,0	305.622,7
Cobros por ventas a plazo	13.000,0	15.000,0	18.500,0	17.600,0	26.400,0	15.250,0	21.000,0	34.700,0	44.020,0	70.520,0	84.500,0	99.288,8	459.778,8
Pagos de nóminas + 13 ero (dic)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(2.920,0)	(4.137,0)	(36.257,0)
Pagos de aportes a la seguridad social	(321,8)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(311,0)	(3.742,6)
Pagos a proveedores (fee 10% de las ventas)	(2.645,0)	(2.845,0)	(3.195,0)	(3.720,0)	(4.775,0)	(3.370,0)	(4.031,8)	(5.320,0)	(7.245,0)	(11.852,0)	(14.062,5)	(13.478,9)	(76.540,1)
Pagos de arrendamientos	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(120.000,0)
Pagos de servicios públicos	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(208,3)	(2.500,0)
Pagos de mercadería	(50.000,0)	0,0	0,0	0,0	(10.000,0)	0,0	(30.000,0)	(40.000,0)	0,0	(50.000,0)	(20.000,0)	0,0	(200.000,0)
Flujos de insumos	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(1.250,0)	(15.000,0)
Pagos catalogos, fundas	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(500,0)	(6.000,0)
Insumos varios	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(750,0)	(9.000,0)
Flujos varios	(29.894,0)	(9.634,0)	(5.054,0)	(5.684,0)	(11.050,0)	(5.264,0)	(18.358,1)	(24.004,0)	(24.914,0)	(48.442,4)	(36.295,0)	(37.394,7)	(255.988,2)
Costo de importacion (0,36\$ por dolar imp)	(18.000,0)	0,0	0,0	0,0	(3.600,0)	0,0	(10.800,0)	(14.400,0)	0,0	(18.000,0)	(7.200,0)	0,0	(72.000,0)
Pagos Salida de Capital (5% mercadería)	(2.500,0)	0,0	0,0	0,0	(500,0)	0,0	(1.500,0)	(2.000,0)	0,0	(2.500,0)	(1.000,0)	0,0	(10.000,0)
Pagos impuestos: SRI (12% ventas)	(3.174,0)	(3.414,0)	(3.834,0)	(4.464,0)	(5.730,0)	(4.044,0)	(4.838,1)	(6.384,0)	(8.694,0)	(14.222,4)	(16.875,0)	(16.174,7)	(91.848,2)
Pago de arrendamiento bodega + servicios	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(220,0)	(2.640,0)
Transporte	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(12.000,0)
Flow chart	(5.000,0)	(5.000,0)								(15.000,0)	(12.500,0)	(10.000,0)	(67.500,0)

Flujo de efectivo anual 2013-2016

Flujo de Caja Anual

Años	2013	2014	2015	2016	Total
Dinero líquido al inicio (caja y bancos)	5.000,0				
Suma de cobros (entradas de efectivo)	765.401,5	918.481,8	1.102.178,1	1.322.613,8	4.108.675,1
Suma de pagos (salidas de efectivo)	(710.027,9)	(817.369,7)	(940.803,5)	(1.056.654,0)	(3.524.855,1)
Flujo de caja neto (cobros - pagos)	55.373,6	101.112,0	161.374,6	265.959,8	583.820,0
Dinero líquido al final (caja y bancos)	60.373,6	161.485,6	322.860,2	588.820,0	588.820,0
Flujos operativos	326.361,8	422.859,1	538.872,5	678.312,0	1.966.405,3
Cobros por ventas al contado	305.622,7	366.747,2	440.096,6	528.116,0	1.640.582,4
Cobros por ventas a plazo	459.778,8	551.734,6	662.081,5	794.497,8	2.468.092,7
Pagos de nóminas + 13 ero (dic)	(36.257,0)	(37.344,7)	(38.465,1)	(39.619,0)	(151.685,8)
Pagos de aportes a la seguridad social	(3.742,6)	(3.854,8)	(3.970,5)	(4.089,6)	(15.657,5)
Pagos a proveedores (fee 10% de las ventas)	(76.540,1)	(91.848,2)	(110.217,8)	(132.261,4)	(410.867,5)
Pagos de arrendamientos	(120.000,0)	(120.000,0)	(120.000,0)	(120.000,0)	(480.000,0)
Pagos de servicios públicos	(2.500,0)	(2.575,0)	(2.652,3)	(2.731,8)	(10.459,1)
Pagos de mercadería	(200.000,0)	(240.000,0)	(288.000,0)	(345.600,0)	(1.073.600,0)
Flujos de insumos	(15.000,0)	(18.000,0)	(21.600,0)	(25.920,0)	(80.520,0)
Pagos catalogos, fundas	(6.000,0)	(7.200,0)	(8.640,0)	(10.368,0)	(32.208,0)
Insumos varios	(9.000,0)	(10.800,0)	(12.960,0)	(15.552,0)	(48.312,0)
Flujos varios	(255.988,2)	(303.747,0)	(355.898,0)	(386.432,2)	(1.302.065,3)
Costo de importacion (0,36\$ por dolar imp)	(72.000,0)	(86.400,0)	(103.680,0)	(124.416,0)	(386.496,0)
Pagos Salida de Capital (5% mercadería)	(10.000,0)	(12.000,0)	(14.400,0)	(17.280,0)	(53.680,0)
Pagos impuestos: SRI (12% ventas)	(91.848,2)	(110.217,8)	(132.261,4)	(158.713,7)	(493.041,0)
Pago de arrendamiento bodega + servicios	(2.640,0)	(2.719,2)	(2.800,8)	(2.884,8)	(11.044,8)
Transporte	(12.000,0)	(12.360,0)	(12.730,8)	(13.112,7)	(50.203,5)
Flow chart	(67.500,0)	(80.000,0)	(90.000,0)	(70.000,0)	(307.500,0)
Patente Municipal	0,0	(50,0)	(25,0)	(25,0)	(100,0)

Balance General 2013 Mensual

EMPRESA H & M
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.013

ENERO		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-53.624,45
CAJA - BANCOS	-53.624,45	
EXIGIBLE		3.000,00
CUENTAS X COBRAR	3.000,00	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		█ -42.874,45
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-52.130,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-17.130,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-35.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		█ -42.874,45
PATRIMONIO		
CAPITAL		9.255,55
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	10.055,55	

FEBRERO		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-61.328,09
CAJA - BANCOS	-61.328,09	
EXIGIBLE		5.000,00
CUENTAS X COBRAR	5.000,0	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-48.578,09
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-13.765,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-13.765,00	
PRESTAMOS X PAGAR	0,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-48.578,09
PATRIMONIO		
CAPITAL		-34.813,09
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-34.013,09	

MARZO		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-66.301,74
CAJA - BANCOS	-66.301,74	
EXIGIBLE		8.500,00
CUENTAS X COBRAR	8.500,00	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-50.051,74
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-14.115,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-14.115,00	
PRESTAMOS X PAGAR	0,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-50.051,74
PATRIMONIO		
CAPITAL		-35.936,74
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-35.136,74	

ABRIL		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-81.280,39
CAJA - BANCOS	-81.280,39	
EXIGIBLE		7.600,00
CUENTAS X COBRAR	7.600,00	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-65.930,39
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-24.640,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-14.640,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-10.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-65.930,39
PATRIMONIO		
CAPITAL		-41.290,39
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-40.490,39	

MAYO		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-88.780,03
CAJA - BANCOS	-88.780,03	
EXIGIBLE		6.400,00
CUENTAS X COBRAR	6.400,00	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-74.630,03
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-19.695,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-14.695,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-5.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-74.630,03
PATRIMONIO		
CAPITAL		-54.935,03
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-54.135,03	

JUNIO**ACTIVO**

ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
		-148.788,68
CAJA - BANCOS	-148.788,68	
EXIGIBLE		
		5.250,00
CUENTAS X COBRAR	5.250,00	
FIJOS		
		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-135.788,68

PASIVO

PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		
		-54.290,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-14.290,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-40.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-135.788,68

PATRIMONIO

CAPITAL		
		-81.498,68
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-80.698,68	

JULIO		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
		-168.360,33
CAJA - BANCOS	-168.360,33	
EXIGIBLE		
		11.000,00
CUENTAS X COBRAR	11.000,00	
FIJOS		
		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-149.610,33
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		
		-29.955,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-14.955,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-15.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-149.610,33
PATRIMONIO		
CAPITAL		
		-119.655,33
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-118.855,33	

AGOSTO**ACTIVO**

ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-193.148,97
CAJA - BANCOS	-193.148,97	
EXIGIBLE		14.200,00
CUENTAS X COBRAR	14.200,00	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-171.198,97

PASIVO

PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-35.190,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-15.190,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-20.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-171.198,97

PATRIMONIO

CAPITAL		-136.008,97
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-135.208,97	

SEPTIEMBRE**ACTIVO**

ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-224.948,62
CAJA - BANCOS	-224.948,62	
EXIGIBLE		14.320,00
CUENTAS X COBRAR	14.320,00	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-202.878,62

PASIVO

PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-40.195,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-15.195,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-25.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-202.878,62

PATRIMONIO

CAPITAL		-162.683,62
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-161.883,62	

OCTUBRE**ACTIVO**

ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
		-274.177,67
CAJA - BANCOS	-274.177,67	
EXIGIBLE		
		19.520,00
CUENTAS X COBRAR	19.520,00	
FIJOS		
		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-246.907,67

PASIVO

PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		
		-55.672,00
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-15.672,00	
PRESTAMOS X PAGAR	-40.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-246.907,67

PATRIMONIO

CAPITAL		
		-191.235,67
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-190.435,67	

NOVIEMBRE		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-270.962,81
CAJA - BANCOS	-270.962,81	
EXIGIBLE		24.400,00
CUENTAS X COBRAR	24.400,00	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-238.812,81
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-26.972,50
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-16.972,50	
PRESTAMOS X PAGAR	-10.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-238.812,81
PATRIMONIO		
CAPITAL		-211.840,31
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-211.040,31	

DICIEMBRE		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		-250.759,18
CAJA - BANCOS	-250.759,18	
EXIGIBLE		30.288,80
CUENTAS X COBRAR	30.288,80	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		-212.720,38
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-18.715,88
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-18.715,88	
PRESTAMOS X PAGAR	0,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-212.720,38
PATRIMONIO		
CAPITAL		-194.004,50
CAPITAL	-800,00	
RESULTADOS	-193.204,50	

Balance General 2013

EMPRESA H & M
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.013

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		60.373,59
CAJA - BANCOS	60.373,59	
EXIGIBLE		459.778,82
CUENTAS X COBRAR	459.778,82	
FIJOS		7.750,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
TOTAL ACTIVOS		527.902,41
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-432.797,12
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-232.797,12	
PRESTAMOS X PAGAR	-200.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-527.902,42
PATRIMONIO		
CAPITAL		-95.105,30
CAPITAL	-800,00	
RESERVAS	-38.931,70	
RESULTADOS	-55.373,60	

Balance General 2014

EMPRESA H & M
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.014

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		161.485,63
CAJA - BANCOS	161.485,63	
EXIGIBLE		551.734,58
CUENTAS X COBRAR	551.734,58	
FIJOS		6.975,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	7.750,00	
(-) DEPRECIACION	-775,00	
TOTAL ACTIVOS		720.195,22
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-697.810,70
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-457.810,70	
PRESTAMOS X PAGAR	-240.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-720.195,21
PATRIMONIO		
CAPITAL		-22.384,51
CAPITAL	-800,00	
RESERVAS	-38.152,23	
RESULTADOS	16.567,72	

Balance General 2015

EMPRESA H & M
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.015

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		322.860,21
CAJA - BANCOS	322.860,21	
EXIGIBLE		662.081,50
CUENTAS X COBRAR	662.081,50	
FIJOS		6.277,50
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.975,00	
(-) DEPRECIACION	-697,50	
TOTAL ACTIVOS		991.219,21
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-807.024,24
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-519.024,24	
PRESTAMOS X PAGAR	-288.000,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-991.219,21
PATRIMONIO		
CAPITAL		-184.194,97
CAPITAL	-800,00	
RESERVAS	-38.927,23	
RESULTADOS	-144.467,74	

Balance General 2016

EMPRESA H & M
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.016

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		588.820,00
CAJA - BANCOS	588.820,00	
EXIGIBLE		794.497,80
CUENTAS X COBRAR	794.497,80	
FIJOS		5.649,75
EQUIPOS DE COMPUTACION	6.277,50	
(-) DEPRECIACION	-627,75	
TOTAL ACTIVOS		1.388.967,55
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE		-1.072.890,03
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	-627.290,03	
PRESTAMOS X PAGAR	-445.600,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-1.388.967,55
PATRIMONIO		
CAPITAL		-316.077,52
CAPITAL	-800,00	
RESERVAS	-49.317,72	
RESULTADOS	-265.959,80	

VAN/TIR

Tasa Interna de Retorno=TIR(matriz que contiene los flujos de caja;valor estimado de la TIR)

TIR

Inversión	\$-1.155.531,00
2013	\$60.373,59
2014	\$161.485,63
2015	\$322.860,21
2016	\$588.820,00

TIR= -1%

Valor Actual Neto=VNA(tasa de descuento;matriz que contiene el flujo de fondos futuros)+ inversión inicial

Con una tasa de descuento de 10%

VAN

Inversión	\$-1.155.531,00
2013	\$60.373,59
2014	\$161.485,63
2015	\$322.860,21
2016	\$588.820,00

VAN= \$-322.445,07

5.4.- Análisis de Riesgos

5.4.1.- Introducción

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.

El proyecto que nos involucramos como H&M 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. Existen 5 grupos que tienen cierta percepción sobre el riesgo que entraña la empresa. La sociedad, población

aledaña; el consumidor se enfoca en su seguridad y calidad del producto. Los trabajadores por la salud ocupacional e interés por mantener su puesto en la empresa. La Gerencia, por ultimo, la cual es la máxima responsable del buen manejo de todos los riesgos; la cual tiene que hacer una buena gestión para obtener el retorno de lo invertido y crear confianza en el ámbito de los consumidores. Las últimos 3 grupos son los a tomar en cuenta para el debido análisis debido a que los otros 2 no tienen una gran influencia en nuestro proceso.

5.4.2. Riesgos

Es necesario tener los suficientes información, como datos numéricos para realizar un análisis correcto pero sino se tiene es posible manejarse con opiniones, experiencia, intuición o otras fuentes cuantificables. Estos son más bien subjetivos o en base a juicios de expertos. Para minimizar los riesgos de forma notable, es necesario efectuar la identificación de los parámetros de riesgos. Es básico hacer un análisis específico y obtener respuestas directas a los mismos.

Los riesgos de una empresa pueden clasificarse por su origen:

a) Riesgos derivados de la estructura directiva y organización general “constituye el entorno del proyecto, en especial, los derivados de actuaciones de Autoridades Administrativas.” (foroiberam.org) Este tema esta adjunto a lo que se refiere a concesión de licencias, en donde la organización esta atada a una multinacional como es H&M en donde debemos seguir y respetar ciertas regulaciones que nos impone la multinacional con respecto al manejo de la marca. La interpretación de las regulaciones impuestas por el estado nacional en donde existen varias imposiciones que encarecen nuestro producto además que limitan la importación mediante cuotas, que no se puede traer más de cierta cantidad de kilos de ropa o

accesorios. En el Ecuador existe una imposición de 12\$ dólares americanos por kilo de ropa importada además de una cuota que es asignada mediante "un estudio comparativo de las importaciones de los tres últimos años de determinado producto, así como de cada importador y de la cantidad que cada uno de ellos importe. Es así que si un importador trajo en los tres últimos años 100 toneladas de determinado producto, según la fijación de cuotas establecida en el Anexo III de la Resolución 466, este año podrá importar únicamente el 65% o el 70% del promedio de importación de esos tres años dependiendo el producto que se vaya a importar. Sin embargo de esta cantidad se le restará un 5% adicional que será destinado para aquellos nuevos importadores que deseen incursionar en el mercado." (derechoecuador.com)

Lo más importante a tomar en cuenta es la inestabilidad que se maneja al momento de hacer un negocio en Ecuador, debido a que las leyes están en constante cambio. Debido a que el presidente Correa a creado un entorno inestable, afectando principalmente a las PYMES.

b) Riesgos Técnicos

c) Riesgos contractuales, "derivados de la esencia o de la redacción del contrato en ejecución del proyecto" (foroiberam.org) El contrato que se hace con la multinacional es de un contrato de representación de la marca en el país, y se tienen que respetar los términos que se exponen en el contrato. Debido a que el mal uso de la misma, puede tener repercusiones en la imagen de la marca en el mundo afectando el desempeño de la misma, con lo que la multinacional tendría argumentos para la disolución de la concesión de la licencia que se otorgo a H&M Ecuador. En la concesión misma la multinacional, impone que se debe importar

una cuota de ropa, cumplir con cierto presupuesto en marketing y que H&M Ecuador debe respetar a cabalidad el modelo que se le otorga por parte de la multinacional a la empresa, con el know how y los diferentes puntos

d) Riesgos financieros, “derivados de la correcta disposición de fondos, tasas de cambio entre divisas, intereses no fijos, relacionados con el proyecto.”

(foroibem.org) Los riesgos financieros son siempre sensibles a los cambios del mercado, en lo que se refiere a las tasas de interés aunque en este caso solo sería las tasas de descuento para evaluar el proyecto. Además que el costo de oportunidad del capital que serían los índices que nos involucrarían de cierta manera en el proyecto. Se podría tomar las tasas de interés pero no utilizamos préstamo en ningún momento sino más bien capital propio de los 4 inversores de la empresa.

e) Riesgos sobre la disponibilidad de recursos. Es posible que exista ciertas calamidades que afecten la disponibilidad del producto en perchas. Una de estas calamidades puede suceder generalmente en las aduanas, ya que la mercadería suele perderse o simplemente existen trabas burocráticas que no permiten la salida de la mercadería de la aduanas. También existen trabas burocráticas para sacar crear una empresa en el Ecuador, se necesitan alrededor de 43 días para poder realizar obtener todos los permisos en regla y además necesitas otros permisos para la apertura del local, que son más trámites burocráticos.

f) Riesgos derivados del impacto social del proyecto

g) Riesgos derivados de un deficiente estudio de la competencia o del mercado. En cualquier industria, cualquier empresa puede ser afectada por el deficiente estudio del mercado y/o la competencia. Esto se deriva por un mal trabajo hecho

al momento de la investigación de mercado, al no aplicar las herramientas y métodos necesarios para obtener los datos necesarios para así atacar al mercado y a la competencia de la mejor manera para así posicionar la marca de la mejor manera y con ello tener un lugar en la mente del consumidor como una de las principales opciones la momento que este decida salir a comprar un estilo en su ropa. Conocemos nuestro mercado y la competencia pero de todas maneras hay variables que son difíciles que controlar por lo que nuestras investigaciones aunque ayudan al proceso de posicionamiento y estar preparado para competir en un mercado tan difícil como el de ropa, siempre estás propenso algún imprevisto.

h) Riesgos de la variación de la demanda. Este riesgo esta enfocado en lo que se refiere a lo social y económico dentro del mercado. Esto tiene mucho que ver con las variaciones de la demanda y la situación de la economía en que punto se encuentra. En este momento debido al auge petrolero y minero que vive el país existe un crecimiento económico lo que produce un crecimiento en el porcentaje del PIB, lo que se da como consecuente del aumento en la demanda de parte de los consumidores. Además que según datos del gobierno ecuatoriano la tasa de desempleo a decrecido, como la pobreza. Se debe crear un riesgo para escenarios que se enfoquen en el contraste del escenario en el que vivimos en el presente. Para mantenernos en un buen posicionamiento y tener el menor impacto posible por parte de la economía si llega a pasar el escenario negativo.

Aunque son 8 riesgos ha analizar, el enfoque fue más directo hacia los riesgos que están relacionados con nuestro negocio. Por ejemplo el riesgo dirigido hacia la parte tecnológica no influye mucho en nuestro modelo de negocio por lo único que se hizo es mencionarlo y nada más. “Los análisis costo beneficio

abordan aspectos de los riesgos financieros y de la disponibilidad de recursos. A pesar de los beneficios que ha demostrado ofrecer la aplicación de las técnicas de identificación y evaluación de riesgos existe un cierto rechazo a su utilización en áreas no tecnológicas debido a la aparente complejidad que tiene su aplicación y a la falta de claridad al mostrar los resultados.” (foroiberma.com)

5.4.3 Respuesta de los Riesgos, la importancia de tener un plan estratégico bien definido.

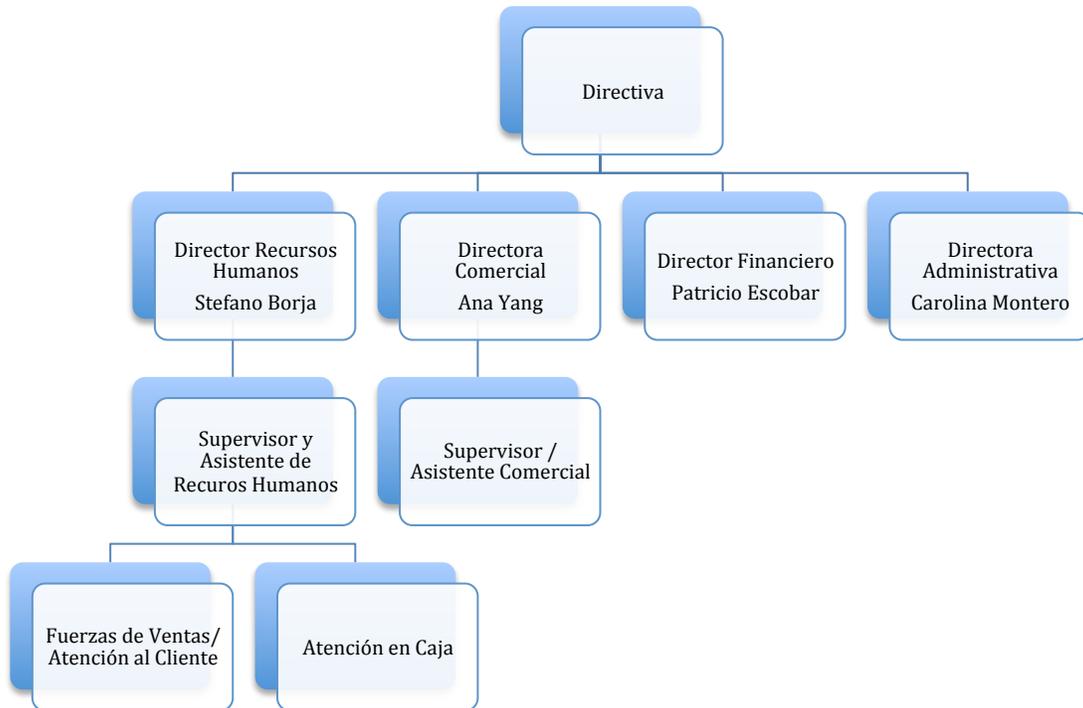
Ahora identificados los riesgos hay que aplicar todas las herramientas posibles que posea la organización para tener planes de contención para cualquier riesgo que se pueda presentar en su momento. El objetivo de estos planes de contingencia es minimizar o anular los riesgos. Mediante esto tener todas las alternativas posibles listas para tomar acciones inmediatas en cualquier momento que cualquier riesgo se presente y cause cierto tipo de problemas a la organización, para esto necesitamos planes semestrales que serán estudiados por la directiva, cada seis meses. (La directiva esta conformada por los cuatro inversionistas y un representante de los trabajadores). Estos planes serán específicamente con objetivos a corto plazo y en la primera reunión de directiva se proyectara objetivos a largo plazo, que serán evaluados los procesos y avances de los objetivos a largo plazo en cada reunión de directiva. Sin olvidar que ¡es necesario enumera, tener claro y en mente los riesgos que pueden influir en nuestro modelo de negocio. “En síntesis, toda empresa, incluyendo a las Pymes, debe concientizarse sobre la necesidad de asumir todos sus factores de riesgos, analizarlos, enumerarlos de 1 a 10, porque no todos ocupan el mismo lugar de importancia, y decidir cómo actuar sobre ellos. ¿Los resultados?, beneficios

económicos que no tardarán en llegar.” (limpiezaprofesional.net)

Anexos

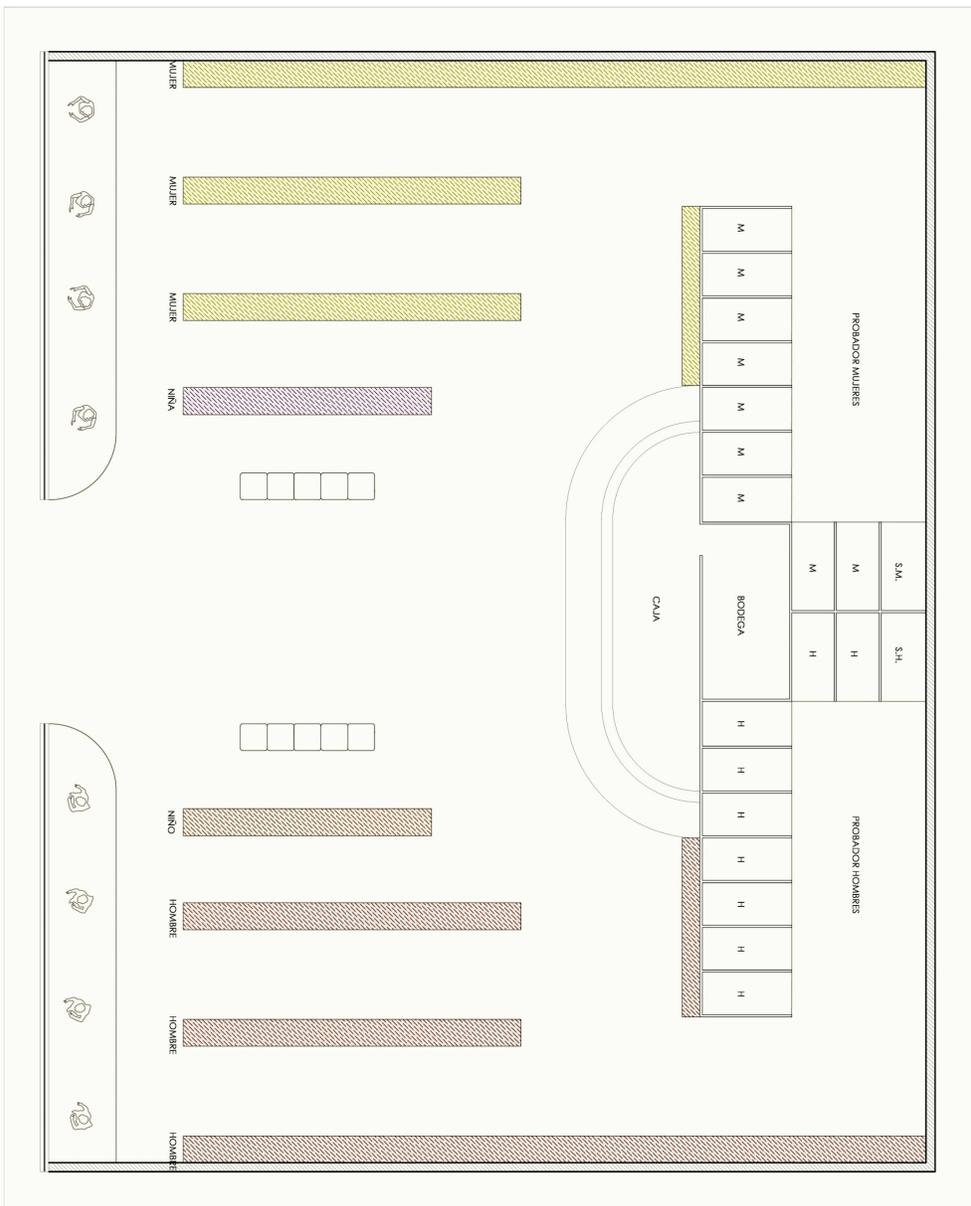
Anexo 1 Organigrama

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL H&M



Anexo 2

Layout



Anexo 3

Descripción y Perfil de Puestos

Vendedor

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación:	Vendedor / Asesor	INTERFAZ Dirección Comercial/Dirección RR.HH.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Unidad o Proceso:	Ventas			Título Requerido:	No
Rol:	Dirección de Unidad / Proceso		Área de Conocimiento:		Ventas
Grupo Ocupacional:	Nivel Técnico Superior				
Nivel de Aplicación:	Regional				
2. MISIÓN					
Brindar asesoramiento en los temas de moda en ropa, inducir al cliente a la compra de los productos y brindar una atención de calidad.					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. EXPERIENCIA LABORAL OPCIONAL:			
Asesoramiento al cliente.		Tiempo de Experiencia:	1 a 2 años de experiencia		
Cumplir con los objetivos de ventas asignados por la dirección		Especificidad de la experiencia:	Atención al cliente, Asesoramiento a clientes, Ventas.		
Registro de inventario.		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Cobro y facturación		Ventas		Orientación al cliente	
Cuadre de cajas		Atención cliente		Orientación al logro	
		Contabilidad básica		Compromiso con organizacional	
		Manejo de paquete informatico		Buena actitud	

Asesor

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Supervisor	INTERFAZ Dirección Comercial/Dirección RR.HH.	Instrucción:	Tercer Nivel
Unidad o Proceso:	Operativo			Título Requerido:
Rol:	Dirección de Unidad / Proceso		Área de Conocimiento:	
Nivel de Aplicación:	Regional			
2. MISIÓN				
Supervisar y administrar los recursos dentro de las tiendas				
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		6. EXPERIENCIA LABORAL OPCIONAL:		
Asesoramiento al cliente.		Tiempo de Experiencia:	4 años/ 1 año como supervisor de tienda	
Cumplir con los objetivos de ventas asignados por la dirección		Especificidad de la experiencia:	Atención al cliente, Asesoramiento a clientes, Ventas. Manejo de RR.HH.	
Registro de inventario.				
Cobro y facturación		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Cuadre de cajas		Ventas	Orientación al cliente	
Generación de reportes		Atención cliente	Orientacion al logro	
Manejo de inventario		Contabilidad básica	Compromiso con organizacional	
		Manejo de paquete informatico	Buena actitud	
		Administración de empresas	Liderazgo	
			Trabajo en equipo	

Bibliografía

"Cuidado De La Ropa Y La Calidad | Preguntas Frecuentes | H&M ES." *H&M*. Web. 04 Feb. 2012. <<http://www.hm.com/es/customer-service/faq/quality-and-garment-care>>.

"Caso ZARA VS H&M." *Upload & Share PowerPoint Presentations and Documents*. Web. 05 Feb. 2012. <<http://www.slideshare.net/granzama/caso-zara-vs-hm>>.

"Matriz Boston Consulting Group." *Curso De MBA Online*. Web. 05 Feb. 2012. <<http://cursodemba.com/418/matriz-boston-consulting-group/>>.

Objetivo de la ergonomía, *Ergonomía 1*, pág 26. Mondelo, Pedro R. Torada, Enrique G. Barrau, Pedro, Editorial Alfaomega,2003

"Media De Estatura Por Paises." *El Blog De Dark_eye*. Web. 06 Feb. 2012. <<http://darkeye9.users.sourceforge.net/rankings/media-de-estatura-por-paises>>.

"Análisis Ergonómico Y Morfológico De Un Producto." *Idoneos.com*. Web. 06 Feb. 2012. <http://diseño.idoneos.com/index.php/Diseño_Industrial/Proceso_de_Diseño/Análisis_del_producto>.

"Definicion De Exito." *Definicion De Exito*. Web. 10 Mar. 2012. <<http://definicion.de/exito/>>.

"Los Factores Claves De Exito." *Los Factores Claves De Exito*. Web. 10 Mar. 2012. <<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>>.

"LOW COST EN LOS SERVICIOS: LAS CLAVES DEL ÉXITO." Web. 10 Mar. 2012. <http://www.fundesem.es/update/docs/Art%C3%ADculo_Juan_Carlos_Alcaide_Low_Cost_En_Servicios.pdf>.

"Zara Y H&M: Dos Modelos Que Intentan Acercar El Lujo Al Sector Del Gran Consumo." *Cogefilog.com*. Web. 11 Mar. 2012. <http://www.cogefilog.com/pdf/ZARA&HM_ES.pdf>.

Human Resource Management (2011) by Mathis and Jackson

"Análisis De Riesgo." *PA Consultores*. Web. 24 Apr. 2012. <<http://www.paconsultores.com.ar/NotasCortas/PreAnálisisRiesgo.htm>>.

"Red Iberoamericana De Seguridad Radiológica." *Red Iberoamericana De Seguridad Radiológica*. Web. 24 Apr. 2012. <<http://www.foroiberam.org>>.

"Pymes Y La Importancia Del Análisis De Riesgos." *Limpieza Profesional*. Web. 24 Apr. 2012. <<http://www.limpiezaprofesional.net/cms/galeria/2009/08/12/PyMEs-y-la-importancia-del-Analisis-de-Riesgos.pdf>>.

Salvador, Jaime. *CODIGO DE ETICA PARA LOS EMPRESARIOS, MICROEMPRESARIOS Y PROFESIONALES ECUATORIANOS*. Working paper. Quito: n.p., 2012. Print.

"Aculturación." *Aculturación*. N.p., n.d. Web. 29 Nov. 2012. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Aculturación>>.

"Endo Marketing." *Portada*. N.p., n.d. Web. 29 Nov. 2012. <<http://www.virtualpublicidad.cl/endomarketing/>>.