

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Franquicia Hennes y Mauritz (H&M)

ANA YANG LING

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

Cumbayá, mayo del 2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Franquicia Hennes & Mauritz (H&M)

ANA YANG LING

Sara Caria, MGS.

Directora de Tesis

Magdalena Barreriro, Ph.D.

Decana del Colegio de Administración para el Desarrollo

Cumbayá, mayo del 2012

© Derechos de autor

Ana Yang Ling

2012

Resumen

Este plan de negocios consiste en traer la franquicia de una de las marcas más reconocidas de ropa a nivel mundial, H&M, a Quito/Ecuador. El objetivo principal es introducir la marca al mercado latinoamericano y ofrecer moda y calidad para todos los segmentos bajo un mismo techo.

La ubicación del local será en el nuevo centro comercial Scala Shopping de Cumbayá, en donde tenemos una proyección de apertura hasta Diciembre del presente año y se necesitará una inversión de US\$ 1'422.218.

A continuación presentaremos una tesis estructurada en cuatro diferentes módulos, en donde se podrá apreciar el manejo y funcionamiento de dicho proyecto. El primer módulo abarca la filosofía empresarial a la cual nos regimos; el segundo módulo analiza las estrategias de mercado que se implementarán; en el tercer módulo se aplican dichas estrategias; y por último, en el cuarto módulo, tenemos los análisis de rentabilidad de nuestro proyecto.

Abstract

This business plan consists in bringing the franchise of one of top clothing brands worldwide, H&M, to Quito/Ecuador. The main goal is to introduce the brand to the Latin American market and offer fashion and quality to all segments under one single roof.

The store will be located in the new shopping mall, Scala Shopping in Cumbayá, where we have projected to open until December this year and we will need an investment of US\$ 1'422.218.

Below is a thesis divided into four different modules that show the management and operation of this project. The first module is the business philosophy that we abide by; the second module analyzes the market strategies to be implemented; the third module shows how these strategies are implemented; and finally, in the fourth module, we present the cost benefit analysis of our project.

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Proposición de la empresa y concepto (Módulo 1).....	4
2.1 Filosofía Empresarial	4
2.2. Análisis sectorial de la industria de la moda	10
2.3 Análisis de los Productos	13
2.4 Segmento de Mercado.....	16
3. Oportunidad de mercado y estrategia	18
3.1. Marketing Estratégico	18
3.2. Análisis del entorno.....	27
3.3 Factores claves para el éxito y la Ventaja Competitiva	32
3.4 Análisis de precios del Mercado	33
4. Estructura operacional	34
4.1. Actividades previas al inicio de la operación.....	34
4.2. Investigación de mercado.....	44
4.3 Organigrama y política de recursos humanos	45
4.4 Evaluación y Control.....	47
5. Economía y rentabilidad	48
5.1. Proyecciones de venta	48
5.2. Estructura de costos.....	50
5.4 TIR, VAN y Flujo de caja	52
5.3 Análisis de Riesgo.....	53
6. Bibliografía	54
7. Anexos	56

LISTA TABLAS

Tabla 1.- Cifras del sistema de franquicias en Ecuador.....	12
Tabla 2.- Segmento de mercado primario.....	19
Tabla 3.- Segmento de mercado secundario	20
Tabla 4.- Reputación Textil	30
Tabla 5.- Calificación Textilera.....	40
Tabla 6.- Porcentaje Aduanero	40
Tabla 7.- Costo de Importación	41
Tabla 8.- Posicionamiento Global Marcas.....	49
Tabla 9.- Proyección de Ventas	50
Tabla 10.- Estructura de Costos.....	51
Tabla 11.- Inversión Inicial.....	52
Tabla 12.- Flujo de Caja.....	52
Tabla 13.- Tasa de Interés.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- Compromisos de H&M.....	4
Figura 2.- Marketing Mix	20
Figura 3.- Matriz FODA	31
Figura 4.- Distribución Local.....	37
Figura 5.- Life Cycle H&M	43

H&M 2012

en cifras

44 *países*

2.500 *tiendas*

94.000 *empleados*

facturación 19,14 *millones de dólares*

beneficio neto 2,34 *millones de dólares*



1. Resumen Ejecutivo

1.1 Resumen

El siguiente plan de negocios consiste en la compra de la franquicia de H&M y traerla al Ecuador. El propósito es introducir ésta reconocida marca al mercado latinoamericano y posicionarla como una empresa que ofrece moda y calidad al mismo tiempo. El target al cual nos dirigiremos tiene una variación amplia: personas de cualquier edad sin limitaciones de género.

El local estará ubicado en el centro comercial Scala Shopping Cumbayá y se ofrecerá una extensa gama de productos y accesorios. Contaremos con un personal limitado de 10 personas y adicionalmente tendremos los 4 accionistas principales.

La industria de la moda es un tema que avanza rápidamente en todo el mundo y es nuestro deber como parte de esta industria mantenernos siempre al mismo ritmo de este cambio. Este mercado es muy rentable debido a que los consumidores siempre están pendientes de la moda y existe esa necesidad de verse bien.

La estrategia que implementaremos es la diferenciación. H&M es una empresa que ofrece todos los productos y para todas las personas en un sólo lugar, brindando comodidad y satisfacción a nuestros consumidores. El objetivo es superar a las competencias como MGN y ZARA, y ser el número uno *top of mind* de los consumidores.

Se necesitará una inversión inicial de US\$ 1'422.218, el cual incluirá todos los costos y gastos de operación para la apertura del local. Estamos conscientes de que es una inversión grande pero proyectamos recuperar este monto dentro de 2 años, debido a que es una marca ansiada por nuestros potenciales consumidores. A continuación explicaremos más a fondo los procedimientos y estrategias que se van a emplear en este nuevo negocio.

2. Proposición de la empresa y concepto (Módulo 1)

2.1 Filosofía Empresarial

2.1.1 Historia de Hennes & Mauritz (H&M)

“En 2010 apostamos por ofrecer a nuestros clientes más moda y calidad además de ofrecerles una experiencia de compra más inspiradora. Asimismo, invertimos en seguir



consolidando la posición de H&M. El resultado fue una mejor oferta al cliente que se refleja en unas ventas fuertes y una alta rentabilidad.”

H&M es una cadena sueca de tiendas de ropa, accesorios y cosméticos con establecimientos en Europa,

Figura 1. Compromisos H&M

Norteamérica, Oriente Próximo, África y Asia. Cuenta con un total de 2.500 tiendas propias repartidas en 43 países y emplea aproximadamente 94.000 personas a nivel mundial. Asimismo, vende ropa por catálogo y a través del Internet en algunos países. H&M es el segundo grupo textil más importante en facturación de Europa. En 1998, H&M fue capaz de comprar el dominio de Internet HM.com. Aparte de Calvin Klein CK.com, H&M es la única empresa en el mundo de la moda que parte de la "VB.com Internet Hall of Fame" con una dirección de página de Internet de sólo 2 letras.

H&M nace en 1947 en Västerås (Suecia), donde Erling Persson, su fundador, interesado por vender moda a bajos precios, abre una pequeña tienda de ropa exclusivamente para mujer, a la que llamó Hennes ("para ella"). A finales de la década de

1960, Hennes tuvo la iniciativa de extenderse hacia otra gama de productos, no solamente ropa de mujer. Esto se cumplió con la compra de una tienda de armas y cacería de Estocolmo. Como parte de la compra, Hennes recibió un gran stock de ropa para hombres y lo adjuntó rápidamente a la oferta de venta de la compañía. Es ahí donde el nombre de la empresa cambia a Hennes & Mauritz, que más tarde pasó a conocerse por las siglas H&M. Al mismo tiempo H&M agrega una línea de ropa para bebés, niños y adolescentes en 1970. La nueva adquisición de Mauritz ayudó a que la empresa se convirtiera un verdadero éxito, y en 1974 la compañía pasó a formar parte de la Bolsa de Estocolmo; sin embargo, la familia Persson conservó la mayor parte de las acciones.

Durante las décadas de los 60, 70 y 80 se inauguraron las primeras tiendas H&M en Dinamarca, Noruega, Alemania y el Reino Unido. En los años 90 la empresa inició un fuerte período de expansión, inaugurando sus primeras tiendas en Francia. En el año 2000, H&M hizo su entrada en el mercado español y estadounidense. En el 2006 inauguró tiendas en Dubái y Kuwait, y en el 2007 la compañía entró en el mercado asiático estableciendo puntos de venta en Shanghái y Hong Kong, seguidas por Tokio en el 2008. La primera tienda en el mercado ruso se abrió en el 2009, en Moscú. Y finalmente, en el 2010, H&M abre sus primeras tiendas en Corea del Sur, Israel y Turquía.

H&M distribuye sus productos en diferentes secciones: H&M Ladies (mujer), H&M Man (hombre), H&M Kids (niños) y Divided (jóvenes), en puntos de venta que oscilan desde 500 a 3.500 metros cuadrados. La compañía cuenta con su propio equipo de diseño, basado en Estocolmo (Suecia) y compuesto por 100 diseñadores.

H&M colabora en la actualidad con unos 700 proveedores, ya que no posee ninguna fábrica propia. La mayoría de estos proveedores están situados en Asia y Europa y son

apoyados por 20 oficinas de producción que controlan el cumplimiento del Código de Conducta que la empresa ha establecido. Alemania es el mercado más grande, seguido por el Reino Unido y Los Estados Unidos.

Desde el principio, H&M ha creado un ambiente de trabajo libre y lleno de diversión que ofrece a los trabajadores la oportunidad de expresar sus iniciativas e ideas, al mismo tiempo que estimula el trabajo en equipo, la comunicación y la partición de responsabilidades. En resumen, es un ambiente de distribución de moda, donde los empleados continuamente hacen la diferencia. H&M está convencido en ofrecer a sus nuevos empleados un programa de entrenamiento para aprender la cultura y el concepto de la empresa. Éste es un factor clave para el éxito: la formación es importante para que cada empleado pueda crecer y evolucionar. Esto significa que el personal tiene grandes oportunidades para su desarrollo en muchas áreas diferentes. H&M ofrece una serie de programas de capacitación en las tiendas, así como seminarios que los empleados reciben durante su tiempo dentro de la empresa. Sumándole a lo mencionado anteriormente, H&M beneficia a sus empleados con un paquete de compensaciones que contiene cupones de descuento que incluyen:

- Seguro médico y dental
- Seguro de vida
- Plan de jubilación
- Vacaciones
- Duelo
- Tarjeta de descuento para el empleado

H&M cuenta con una organización matriz en la que el Director General nombra a los miembros del equipo que formarán parte de la gerencia ejecutiva de cada país. El equipo ejecutivo está conformado por el Director General y 16 otras personas, de las cuales 6 son mujeres. Este equipo es responsable de la parte Financiera, Compras, Ventas, Producción, Expansión, Contabilidad, Recursos Humanos, Marketing, Informática y Logística, entre otros.

2.1.2 Posicionamiento actual

La expansión de H&M es global, tomando en cuenta las aperturas de nuevas tiendas para todas las marcas de H&M y también el desarrollo de las compras en línea, así como la actualización y renovación de las tiendas ya existentes alrededor del mundo. Todo para asegurar que los consumidores disfruten de una agradable experiencia al comprar.

El objetivo de H&M es siempre estar presente en las mejores ubicaciones empresariales, ya sea en ciudades grandes o en centros comerciales. La empresa busca la ubicación en base a una combinación de las mejores condiciones del mercado. H&M no es propietario de ningún local, más bien los arrienda y eso le da a la compañía mayor flexibilidad y adaptabilidad para que se puedan mover al mismo ritmo que el mercado.

En el largo plazo, la calidad es lo que incentiva a H&M a tomar decisiones acerca de sus expansiones. Antes de trasladarse a un nuevo mercado, se debe realizar una evaluación del potencial mercado, tomando en cuenta factores tales como: la estructura demográfica, el poder adquisitivo, el crecimiento económico, la infraestructura y el riesgo político. H&M también trabaja conjuntamente para que sus tiendas sean sostenibles en el

largo plazo con iniciativas de ahorro de energía y el uso de materiales adaptados al medio ambiente.

Asimismo, las inversiones continúan con las ventas en línea. Durante el otoño del 2012, H&M planea lanzar las ventas por internet en los Estados Unidos, el mayor mercado del mundo para las ventas en línea, utilizando el concepto de ofrecer moda y calidad al mejor precio. La calidad es asegurar que todos los productos sean fabricados de una manera que sea ambiental y socialmente aceptada. H&M tiene una estrecha relación con sus proveedores para efectivizar el desarrollo de sus productos, ateniéndose a las normas sociales y del medioambiente, y de igual manera respetando los derechos humanos de sus empleados, proveedores y clientes.

La empresa aplica el principio de precaución del medio ambiente en el trabajo, que se refiere a la precaución del uso de sus maquinarias, y ha adoptado un enfoque preventivo con la sustitución de productos químicos peligrosos. H&M se esmera por utilizar los recursos de la manera más eficiente posible y reducir los residuos al mínimo. Mediante la adopción de nuevas tecnologías y métodos, han logrado trabajar de manera preventiva para minimizar su huella ambiental a través de la mejora de los procesos de producción y la selección de materiales. Continuamente se revisan las metas y las estrategias de la empresa para reducir el impacto climático. Todas las decisiones se basan en una cuidadosa consideración a largo plazo, ya que los beneficios ambientales tienen un gran peso con el fin de asegurar lo antes mencionado. H&M opta por ser un buen ciudadano a nivel global y actuar con responsabilidad en sus relaciones comerciales. La empresa toma una postura clara en contra de todas las formas de corrupción y se involucra

en el diálogo con todos sus diferentes grupos de interés para de esa forma crear confianza dentro de sus operaciones.

La implementación de su estrategia les ayuda a mantenerse a la vanguardia de esta industria, y han logrado definir siete obligaciones estratégicas en materia de sostenibilidad. Estas fueron definidas en base a los objetivos anteriores a largo plazo, su larga experiencia con la sostenibilidad de su trabajo y el constante diálogo con sus grupos de interés. Estos compromisos orientan sus esfuerzos para mantener un negocio que sea considerado desde el punto de vista económico, ambiental y social.

Para enfatizar y aclarar sus esfuerzos internos y externos, se ha otorgado a su programa de sostenibilidad el nombre de “H&M Conscious” (H&M consciente). Este nombre es sinónimo de todo el trabajo en curso que se necesita para un futuro más sostenible. Se han comprometido a presentar informes transparentes sobre todos los progresos que han tenido.

2.1.3 Misión, Visión y Objetivos

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

Para asegurar la última moda, H&M tiene su propio departamento de diseño y compras que crea su propia línea de ropa. Ofrecen el menor precio al contar con pocos intermediarios, comprando en volúmenes grandes, y tienen un amplio y profundo conocimiento de la moda, diseño y textiles y cuentan con una distribución eficiente de la mercadería. H&M está impulsado por fuertes valores como la sencillez, la continua

mejora, el espíritu en equipo y empresarial. Sus propios diseñadores están conscientes de crear moda que sea accesible para todos sus consumidores.

Visión: Las operaciones del negocio de H&M apuntan a ser ejecutadas de una manera que sea económicamente, socialmente y ambientalmente sostenibles. Nos referimos a que se deben satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Objetivo: Aumentar el número de tiendas en 10 al 15% por año y aumentar las ventas en unidades comparables.

Este objetivo es completamente autofinanciado y se proseguirá haciendo énfasis en la calidad, sostenibilidad y una alta rentabilidad continua.

H&M tiene una amplia magnitud de distintas políticas que les sirven como una guía para mantener su nivel de éxito. Dentro de estas políticas se encuentran todos los valores corporativos a los que se rigen para así tener mayor éxito dentro de la industria.

2.2. Análisis sectorial de la industria de la moda

2.2.1 Situación Económica del Ecuador

El siguiente análisis intenta reflejar la realidad en la que se encuentra el Ecuador y destacar las oportunidades de mercado que existen en la industria textil. Cabe recalcar que es necesario tener una idea básica de la situación económica del país, y después de haber analizado un estudio económico, se logró identificar que el Ecuador tendrá un potencial crecimiento económico del 4% para el presente año. El PIB es del 6.5%, el ingreso per cápita es de US\$4.905, la inflación del 2011 fue de 5.41%, el salario básico es de US\$ 292 y la canasta familiar está en \$578.04.

Lamentablemente no se ha podido utilizar información actual relevante de la industria textil, y por tal motivo se tomarán en cuenta valores del año 2010 para el análisis.

Las importaciones y las exportaciones han crecido notoriamente desde el 2000 al 2010, sin tomar en cuenta la crisis del 2009. El rubro que más ha crecido ha sido el de las importaciones de tejido, donde podemos observar que ocupa el 34%, seguido de prendas de vestir con 20%, materias primas 14%, productos especiales 10% y manufactura 9%. Como ya mencionamos antes, H&M es una compañía de orígenes suecos y es importante mencionar que el Ecuador está retomando contacto con la Unión Europea, factor que nos puede facilitar las importaciones de los productos de esta empresa.

2.2.2 Análisis de Centros Comerciales en Quito

El grupo Ipsa Researches se encargó de hacer un análisis sobre las actividades que las personas realizan dentro de un centro comercial y se logró comprobar que la actividad que ocupa el mayor porcentaje es la compra de ropa, accesorios o zapatos con el 37%. Los centros comerciales que existen en la ciudad de Quito son numerosos, entre ellos Quicentro Shopping, el cual es el centro comercial que maneja el mayor número de tiendas de marcas reconocidas a nivel mundial como Mango, Armani Xchange, Rolex, Carolina Herrera, entre otros.

Gracias a la cantidad de marcas reconocidas que entran al Ecuador, podemos darnos cuenta de que el mercado de la moda siempre está en constante crecimiento, y es un mercado que tiene bastante potencial para H&M.

2.2.3 Sistema de Franquicias en el Ecuador

Las franquicias ya han sido parte del Ecuador desde hace varios años, siguiendo la tendencia de los EEUU y los países europeos. Ecuador es un país que necesita más desarrollo y con la ayuda de las franquicias se puede explorar nuevos mercados y fortalecer el crecimiento económico y cultural del país. Es importante recalcar que no existe la necesidad de un capital de inversión grande para poder emprenderse en el negocio de franquicias.

a. Delimitación del Sector de Franquicias

Los sectores que más acogida han tenido en el sector de las franquicias han sido la industria de la alimentación. Las grandes compañías de comida rápida han sido las que dominan el país con una rápida expansión a nivel nacional. Otro sector sería la industria de la moda, con una gran cantidad y variedad de tiendas de ropa, ya sea para hombres, mujeres o niños, y cuentan siempre con una gran aceptación del público.

b. Tamaño del Mercado de Franquicias

Existen 168 franquicias en nuestro país, de las cuales las franquicias americanas son las que dominan el mercado. La estimación de la tasa de crecimiento de las franquicias es del 4% anual, y el crecimiento de los locales por franquicia tiene una estimación del 25%.

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

Tabla 1. Franquicias del Ecuador

2.2.4 Aranceles e Impuestos

El gobierno ecuatoriano, liderado por el Econ. Rafael Correa, aprobó el arancel mixto para el ingreso, importación y de productos textiles. De esa manera el arancel nacional del 30% será sustituido por el \$5.5/kilo neto importado mas el 10% del derecho arancelario. Existe también el arancel mixto para el calzado que es de \$6/cada par más el derecho arancelario. Para la textilería se implantó un recargo de \$12/kilo de prenda de vestir y \$10/cada par de zapato.

2.3 Análisis de los Productos

2.3.1 Producción

El departamento de compras planea el rango de compra, sin embargo las oficinas propias de producción de H&M se encargan de los aspectos prácticos. Las oficinas de producción son responsables en realizar los pedidos a los proveedores adecuados a un precio adecuado, y también están encargadas de que la producción sea de buena calidad luego de extensas pruebas, comprobando los colores, la torsión, los requisitos químicos y que la mercadería sea entregada a tiempo en su destino. También llevan a cabo inspecciones para garantizar que las diferentes empresas estén regidas bajo las condiciones de trabajo. H&M no acepta el trabajo infantil en ninguna de las fábricas de sus proveedores, e inclusive en el 2009 inició el proyecto “All for Children” con Unicef.

2.3.2 Portafolio de Productos

H&M es una empresa que se encarga de los elementos esenciales que debe tener un armario, las últimas tendencias de moda, accesorios y cosméticos, tanto para mujeres,

hombres, niños y jóvenes. Las colecciones de H&M son creadas por sus propios diseñadores y compradores.

Mujeres: existe un rango amplio desde la chica “fashion” hasta la mujer emprendedora que prefiere lo clásico. Hay una gama extensa de vestidos, ropa casual, ropa interior e incluso ropa de maternidad.

Hombres: desde ternos y camisas para el trabajo hasta ropa de “relax” o deportiva.

Niños: el departamento para niños ofrece una extensa variedad de ropa hasta la edad de 14 años. La ropa de los niños está siempre al día, es cómoda y siempre está cuidadosamente probada para asegurar las normas de calidad y cuidado. Se utiliza la tela más delicada para la piel, pero al mismo tiempo que sea resistente al lavado.

Divided: es una colección diseñada especialmente para aquellos jóvenes que siempre están a la moda.

&denim: es una colección de tela vaquera para aquellos aficionados; ofrece una gama de vestidos, chaquetas, jeans, faldas, shorts, etc.

Accesorios: los consumidores pueden encontrar bufandas para combinar atuendo, joyas, gorros y sombreros para mujeres, niños y jóvenes. Todo lo que se necesita para el toque final.

Ropa Interior: en H&M se puede encontrar la más cómoda lencería fabricada con el algodón más suave, al igual que lencería moderna y divertida.

Cosméticos: un atuendo a la moda merece un maquillaje que combine a la perfección, y es por eso que H&M tiene todo lo que se necesita para esos looks extraordinarios. Calidad y moda al mejor precio es la clave para el éxito. Ningún producto de H&M es probado en animales y todo pasa previo chequeo de calidad y protección.

H&M Hogar: esta línea inició en el 2009 y ofrece moda para el hogar. Inicialmente empezó por medio de ventas en internet y catálogo pero hoy en día ya existen tiendas con estos productos. En esta sección, los consumidores pueden encontrar toallas, sábanas, decoraciones y mucho más.

2.3.3 Segmento de Precios

El modelo de negocio de H&M se basa en la venta de productos con diseños innovadores a precios razonables. H&M utiliza conceptos similares a los de IKEA, Mango, Zara y GAP como la moda rápida. Eso quiere decir que los productos se compran, se desgastan y se botan rápidamente. La clave del éxito se encuentra en tener pocos intermediarios, comprar en grandes volúmenes de materia prima y tener un sistema eficiente de distribución. De esa manera los consumidores pueden obtener artículos que se inspiran en el lujo, con alto valor estético y sobre todo, a precios accesibles.

2.3.4 Estándares de Calidad

Los productos de H&M son elaborados con algodón fino y ligero, gasa, seda, tencel y lino. Esta empresa aplica una estricta política para la materia prima que se utiliza en sus productos:

“En todos los productos se especifica el país de origen. Los estampados de los productos H&M no deben ser racistas, sexistas, políticos o religiosos. Las prendas para niños de H&M deben ser cómodas y prácticas. Todos los artículos se someten a rigurosos controles para garantizar la máxima seguridad. H&M no vende ropa infantil que pueda percibirse como provocativa.”

A pesar de todos los rigurosos controles de calidad que esta empresa posee, es inevitable la existencia de productos defectuosos, y es por eso que H&M ha establecido rutinas para poder así garantizar una rápida y eficiente extracción del mercado de aquellos productos que no cumplan con las normas de calidad.

2.4 Segmento de Mercado

2.4.1 Definición

La segmentación de mercados nos sirve para poder definir con mayor precisión el grupo al cual se está enfocando nuestro proyecto. Esta herramienta es muy relevante para nuestro análisis ya que nos ayuda a detectar con mayor facilidad los gustos, colores, moda, textura, etc., que los consumidores prefieren.

Para el caso de la franquicia de H&M, hemos distinguido grupos homogéneos que consisten en un mismo patrón de actitudes y acciones. Debido a que H&M está posicionado a nivel mundial como una empresa que vende ropa de calidad a precios razonables, hemos decidido que nuestro target sería una clase social media – media alta.

Existen varios tipos de segmentaciones a los cuales nos debemos atender:

- Demográficas
- Geográficas
- Pictográficas
- Conductuales

Una vez identificado el tipo de segmentación a implementarse, debemos proceder con las fases exploratorias. El conocimiento y arranque es la primera fase en donde se analiza la manera en la que se negocia con los clientes, sus necesidades y la parte administrativa del mercado. La siguiente fase es la exploratoria, donde se trata de

profundizar las necesidades del consumidor. Seguido de la validación, en donde se toman en cuenta los resultados obtenidos de las fases anteriores y se determina el nicho de mercado al cual nos vamos a dirigir.

2.4.2 Identificación de Nichos

Se lograron identificar dos nichos de mercados relevantes a nuestro proyecto: el target primario se enfoca principalmente a la familia; ofreceríamos productos que abarcan todo el ámbito familiar, desde ropa para padres, hijos hasta decoraciones para el hogar. Existiría una relación más directa con la madre debido a que en la mayoría de los casos, es ella quien toma este tipo de decisiones de compra, y existe una relación indirecta a los demás integrantes de la familia.

El target secundario se dirige a los jóvenes; hoy en día son ellos los que siguen las tendencias de las modas o incluso hasta las imponen. Es por eso que la imagen que proyectaríamos de H&M se enfocaría principalmente en la familia y también crearíamos una imagen de amistad y juvenil.

Principalmente, estos dos nichos de mercado estarían dirigidos a familias y a personas que tengan un nivel de ingresos superiores al mínimo (US\$ 292.00). La razón de esto es porque tenemos que tomar en cuenta nuestra competencia directa que sería Mango y Zara, por lo tanto nuestros precios serían accesibles para personas de un nivel socioeconómico medio alto.

3. Oportunidad de mercado y estrategia

3.1. Marketing Estratégico

H&M, es una empresa que ya tiene un posicionamiento establecido, es una marca conocida a nivel mundial y el concepto que maneja es ropa de calidad y de moda a precios bajos. La estrategia que se empleará dentro de H&M es la diferenciación. A diferencia de otros mercados, H&M se dirige a todo el público sin limitarse a edad, género, ni estilo. Creemos que eso le da poder a H&M, porque es un sólo lugar que lo tiene todo. Brinda comodidad, satisfacción y agilidad al consumidor. La función de marketing estratégico orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo que ofrece un potencial de crecimiento y rentabilidad. Otra estrategia que implementa H&M es la estrategia de la sostenibilidad, la cual es un factor clave para el éxito de esta empresa. Es por eso que se refiere a la sostenibilidad en términos de tres áreas: personas, planeta y beneficio. El objetivo de esto es seguir un enfoque del ciclo de vida del producto, a pesar de que se tiene en cuenta que la influencia de la sostenibilidad es más fuerte internamente dentro de sus propias operaciones, se trabaja muy duro para reducir el impacto externo que se puede causar y contribuir al máximo con un cambio positivo a lo largo de la cadena de valor. Es así cómo H&M mantiene una fuerte relación con sus clientes, empleados, proveedores, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, autoridades, accionistas y muchos más. Se trabaja conjuntamente para que la sostenibilidad sea una parte integrada naturalmente a todo lo que hacen y sea una responsabilidad que se la comparte entre todos los departamentos.

3.1.1. Segmento de Mercado

Como ya lo mencionamos anteriormente, H&M es una empresa que está dirigida a casi todo el mundo, con la venta de ropa para mujeres, hombres, adolescentes, niños y la venta de accesorios. Sin embargo, las colecciones están siguiendo las últimas tendencias de moda para abordar de manera más eficiente al público joven. Sin embargo, debido a que H&M está recién entrando al mercado latinoamericano, no se puede utilizar el mismo posicionamiento y concepto. H&M en Ecuador está netamente dirigido a personas de un nivel socio económico medio alto y alto, personas que tienen un ingreso mensual de US\$ 2.500 - US\$ 5.000. Hemos ya establecido 3 segmentos de mercados a los cuales nos vamos a dirigir:

- Segmento 1: Familias (aproximadamente de 4 - 5 integrantes)

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

Tabla 2. Segmento Primario

- Segmento 2: Jóvenes (17 - 28 años de edad)
- Segmento 3: Adultos Jóvenes (29 – 40 años de edad)

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

Tabla 3. Segmento Secundario

3.1.2. Marketing Mix (4 P's)

El marketing mix es una herramienta crucial para determinar si el negocio es viable o no. Esta herramienta nos ayuda a determinar los puntos estratégicos de venta para poder diferenciarnos de los competidores. Nos referimos a las “Cuatro P’s” (precio, producto, promoción y plaza/distribución).

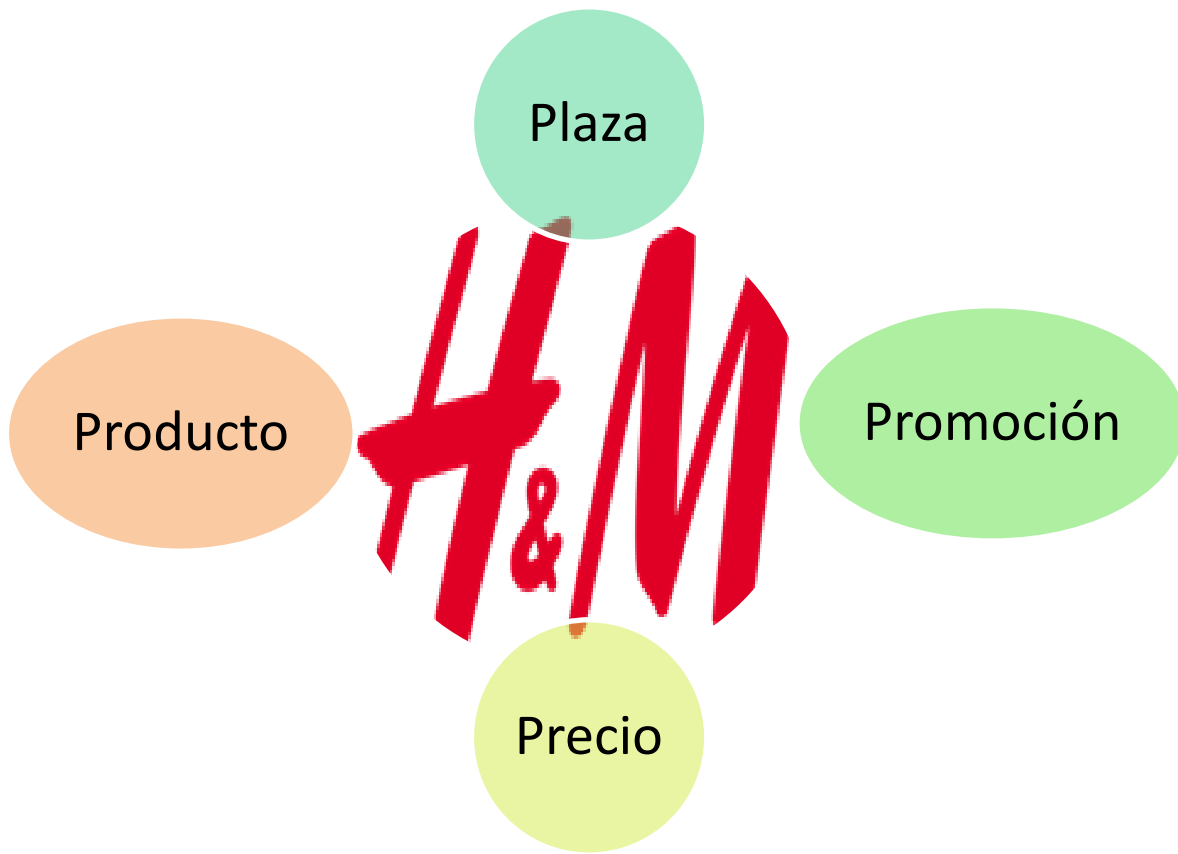


Figura 2. Marketing Mix

- **Precio:** H&M es una empresa que se dirige a todo el mundo sin importar niveles socioeconómicos, edad, género ni raza. Pero en Ecuador vamos a tener que limitar el público al cual nos dirigimos, al ser el primer mercado en Latinoamérica que introduce H&M, tenemos que mantener nuestro target en niveles de precios un poco elevados. Es decir el posicionamiento que vamos a tomar es distinto al posicionamiento mundial de H&M. Nuestros precios van a ir a la par con otras marcas como MANGO, ZARA, United Colors of Benetton, etc. Los productos que estamos ofreciendo tienen que ir acorde con los segmentos de mercados a los cuales nos estamos dirigiendo, debido que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad). La forma de pago dentro de H&M incluye efectivo, cheque, tarjeta de crédito y débito (con sus distintos planes diferidos). Para poder determinar el precio de nuestros productos debemos antes analizar el mercado, hacer un estudio de nuestros clientes potenciales y estar conscientes del precio que ellos estarían dispuestos a pagar. Para lograr esto vamos a establecer un sistema de encuestas en donde no sólo incluiremos preguntas relacionadas al precio, sino que también preguntas para saber el posicionamiento que tiene la marca en la mente de los consumidores, para poder así dar un mejor servicio. Una ventaja que tiene H&M es que se pueden garantizar precios razonables ya que H&M trabaja con enormes cantidades de proveedores al no poseer ninguna fábrica propia, y eso permite que se transfieran espectaculares economías de escala a los consumidores.
- **Producto:** Las colecciones de H&M tienen una variedad muy diversa que incluye ropa deportiva, casual chic, urbana, de moda, formal, etc. H&M se adapta a cada estilo de vida. Esta empresa produce ropa básica al igual que ropa de alta moda en

cada colección para que los consumidores puedan combinar fácilmente diferentes atuendos y encontrar su propio estilo personal. H&M ofrece a sus clientes una cantidad extensa de productos. Como ya se mencionó anteriormente, tenemos ropa de niños, moda juvenil, y ropa para hombres. En el departamento de mujeres se manejan 4 conceptos diferentes. Cada concepto en el rango de mujeres tiene distintos accesorios como joyas, gafas, correas, bufandas y sombreros para combinar el vestuario, sin mencionar también la variedad de medias, mallas y ternos de baño. La línea de hombres consiste en un gran número de conceptos ofreciendo una amplia gama de opciones que van acorde a las necesidades de cada estilo y precio. Una de las más recientes adquisiciones de H&M fue la línea de alta calidad en prendas hechas a medida. La ropa de hombres también tiene su línea de accesorios para combinar.

Al departamento de jóvenes se lo conoce como Divided, y contiene ropa de moda tanto para jóvenes hombres como para jóvenes mujeres. Este rango consiste en ropa inspirada en la moda Denim & Street. Al igual que los otros departamentos, se ofrecen accesorios y también ropa formal. Esta colección refleja las últimas modas internacionales.

Por último tenemos la sección de niños que consiste en ítems que combinan con la moda y la forma, tomando siempre en cuenta la seguridad y la calidad. Existe un departamento de ropa para bebés (0 – 18 meses), así como la sección de ropa para niños (18 meses – 12 años). El concepto principal de las dos colecciones de ropa contemporánea es que sea moderna, cómoda y práctica, a menudo con un aspecto lúdico.

Cabe recalcar que H&M también tiene una sección especial que se compone de cosméticos y productos para el cuidado del cuerpo y cabello.

Un número de diferentes factores afecta la composición final de cada concepto y rango. Por ejemplo, la demanda de los consumidores en los diferentes segmentos y tiendas determina la mezcla de los productos. Cada línea tiene su propio equipo de diseñadores, compradores, asistentes, creadores de patrones, administrador y controlador. El número de personas de cada equipo varía según la colección que se esté trabajando. Todos están unidos por un interés común en la moda y también por la comprensión de las necesidades y demandas del consumidor.

Los propios diseñadores de H&M junto con los creadores de patrones crean las colecciones, tomando al mundo como su fuente de inspiración. Los diferentes estilos van de la mano con la creación de un balance entre la moda, calidad y el precio. Para estar al tanto con el constante cambio en el mundo de la moda, H&M monitorea este cambio constantemente y busca 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 las expectativas de los consumidores. La supervisión de la calidad y la seguridad empieza desde la etapa del diseño y continúa durante todo el proceso de manufacturación. H&M está reajustando sus procesos y métodos continuamente para estar siempre al día con los estándares de calidad. La responsabilidad que H&M asume es estar permanentemente a la iniciativa para asegurar que el público esté satisfecho y seguro con sus productos. Se enfocan principalmente en:

- El mejoramiento continuo de la calidad

- Garantizar la seguridad de los productos
- Restringir el uso de recursos dañinos

Como mínimo esta empresa se asegura con el cumplimiento de las leyes y regulaciones del mercado en donde opera; esto significa que los estándares más estrictos a nivel mundial son los que se aplican en las operaciones de H&M. Se toma muy en cuenta el bienestar animal y la protección de animales en peligro de extinción. Desde hace varios años, se han comprometido a no utilizar pieles dentro de las colecciones y tampoco a probar productos cosméticos en animales.

- **Plaza/ Distribución:** El producto ideal debe siempre llegar al lugar ideal en el momento indicado al costo indicado. La logística de esto es un reto para todas las industrias de la moda. Adicionalmente, H&M siempre exige el transporte más ecológico posible que va de la mano con la ambición de la sostenibilidad que ya mencionamos anteriormente. Un ejemplo son los volúmenes de carga aérea, que han sido reducidos hasta la mitad en tan sólo pocos años. H&M monitorea el servicio de logística del rendimiento ambiental como las líneas de transporte marítimo y el transporte por carretera. Siendo nosotros una franquicia directa de H&M, todos los productos serían proporcionados directamente a través de ellos, manteniendo contacto directo con el agente que se encarga de las distribuciones de la mercadería. Todos los productos llegarán a una bodega instalada en las afueras de la ciudad, y luego de haber desempacado y asignado las prendas, éstas se distribuirán a la tienda. El local dispondrá de inventario de respaldo limitado, que se lo utilizara en casos de emergencia. Y seguido de eso, se enviara un reporte a las bodegas principales para reponer la falta de mercadería. Tan pronto un producto se venda, se solicita inmediatamente la reposición de ese producto. La localidad del almacén tiene que

ser un lugar estratégico donde se presente la mayor gente del target al cual nos estamos dirigiendo. Los potenciales sectores para el establecimiento de H&M serían Quito, Cumbayá, Valle de los Chillos, El Condado. La ubicación sería dentro de los centros comerciales más destacados y transitados de la ciudad como Quicentro Shopping Norte, San Luis Shopping, El Condado Shopping y potencialmente en el nuevo centro comercial que está en construcción, Escala Shopping. Todos estos puntos están estratégicamente seleccionados, ya que abarcan una gran cantidad de nuestros segmentos de mercado y también representan al nivel socioeconómico al que nos estamos dirigiendo. Como hemos visto, H&M es un local de ropa con una extensa variedad de productos, es por eso que se necesitaría un espacio grande para poder organizar los productos de acuerdo a su concepto. El local tendría que medir entre unos 400m a 500m y estaría dividido en tres secciones generales: una sección bastante amplia que abarcaría la ropa de mujer (niñas, jóvenes y adultas), al igual que los accesorios, zapatos, carteras, etc. Una parte también se destinaría a la sección de hombres, junto con todos sus accesorios de vestir, y por ultimo una sección que abarcaría la ropa para niños. Como podemos ver a continuación, tenemos un prototipo del plano de cómo iría la distribución del local, con baños, vestidores, una pequeña sala de espera, etc. Cabe recalcar que este prototipo puede variar según la localidad que se elija finalmente. El objetivo de esta marca reconocida es crear un ambiente cómodo que facilite a los consumidores encontrar lo que están buscando. También es importante ofrecer a los clientes ideas de inspiración para la elección de lo que sería apropiado para su estilo personal. Una manera de lograrlo es a través de las pantallas de los productos alrededor de todo el

local, y también se utilizarían los maniqués para mostrar a los clientes cómo se pueden combinar los diferentes estilos.

- **Promoción:** Vamos a introducir la imagen de H&M como “moda y calidad” a través de campañas publicitarias que se establecerán por toda la ciudad. Un componente importante de estas campañas consiste en poner en relieve las modas que el departamento de diseño y compra estimen relevantes en ese momento. Todas estas campañas se producirán en la matriz central en Suecia de H&M junto con la cooperación de profesionales creativos independientes. La mayoría de los anuncios son casi idénticos a nivel mundial y en los diferentes mercados, mientras que la mezcla de los medios de comunicación son adaptados a las condiciones y necesidades de cada mercado. Se utilizaran muchos canales diferentes como publicidad en el propio local, vallas publicitarias, prensa diaria, catálogos, internet, televisión y cine. Algo particular que hace la compañía es contratar a los modelos, actores, y cantantes más famosos para que representen sus campañas. También se conoce a H&M por organizar pasarelas en lugares reconocidos, al igual que las marcas más renombradas como Dior y Gucci. El marketing es una herramienta que tiene un impacto fuerte en las mentes de los consumidores y es por eso que es una manera efectiva de transmitir una imagen positiva y saludable. En cada temporada se organizarán reuniones con la prensa para comunicar la moda y tendencia de H&M.

H&M también posee una fuerte presencia en la redes sociales como Facebook, Twitter, Google+ y Youtube, al igual que las redes sociales de China Youku y Sina Weibo. Cada red social se actualiza periódicamente. Hoy en día, H&M tiene más de

10 millones de seguidores en Facebook, 500.000 en Google+ y más de 1 millón en Twitter que siguen diariamente a H&M, donde los fanáticos pueden compartir sus ideas y opiniones al igual que obtener respuestas inmediatas a sus preguntas. Semanalmente se cargan nuevos videos y reportes en Youtube con más de 13 millones de espectadores. También existen aplicaciones para el iPhone y el iPad, para que los usuarios puedan ver las últimas colecciones y campañas publicitarias. El lanzamiento de esta aplicación se hizo en el año 2010 y fue la aplicación más descargada en todos los mercados de H&M.

El local hará la rotación de nuevas colecciones cada cambio de temporada y la mercadería que no se llegue a vender tendrá sus promociones y descuentos a final de cada temporada, conocido mayormente como SALES. Por otro lado, la mercadería que por razones exógenas no estén en las condiciones adecuadas para la venta, tendrán una sección dentro de la tienda conocida como OUTLET, en donde se venderán estas prendas y productos a un menor precio proporcionado al daño que ésta tenga.

Se empezarán con las campañas de publicidad por medio de vallas y televisión (publicidad masiva), con alrededor de dos meses de anticipación a la apertura del local, para así generar incertidumbre y ansias al público objetivo.

3.2. Análisis del entorno

La subsistencia de cualquier empresa se da gracias al entorno económico en el que se está desarrollando. Dentro del entorno tomamos en cuenta al mercado, la competencia, las leyes y regulaciones, etc. Se debe hacer un análisis correcto del entorno considerando las fuentes externas e internas que rodean este negocio y a través de eso se crea una planeación estratégica (FODA y las 5 fuerzas de PORTER).

3.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Porter menciona que la estrategia competitiva es una herramienta que ayuda a conocer el atractivo de un negocio, y para eso debemos establecer previamente las fuerzas competitivas dentro H&M:

1. Ingreso de nuevos competidores (barreras de entrada, impuestos, economías de escala, valor de la marca, costes de cambio y requerimientos de capital). Este punto si es algo que nos afecta enormemente debido a que somos una nueva marca que quiere ingresar al mercado ecuatoriano, y por lo tanto tenemos que atenernos a nuevas leyes y reglamentaciones. Los impuestos que nos van a cobrar son altos debido a que Ecuador es un país que da favoritismo a la producción nacional.
2. Amenaza de sustitutos (propensión del cliente a sustituir, precios de los productos sustitutos, facilidad de cambio para el consumidor y la disponibilidad de sustitutos cercanos). La industria de la moda crece rápidamente, y cada día existen nuevas marcas o competencias en la moda. Es nuestro deber dar a los consumidores lo que necesitan y satisfacer sus necesidades para que los clientes se vuelvan leales a la marca.
3. Poder de negociación con los clientes (grado de dependencia de los canales de distribución, posibilidad de negociación, volúmenes del comprador, disponibilidad de información y la sensibilidad del comprador al precio). Poder de negociación con los proveedores (facilidad en el cambio del proveedor, grado de diferenciación de los productos de los proveedores, presencia de productos sustitutivos y la concentración de los proveedores). Al ser una marca tan

reconocida a nivel mundial, es nuestro deber adaptarnos a las distintas culturas dependiendo del lugar en donde estemos ubicados. Hay que tomar en cuenta que no todos tienen las mismas necesidades y es nuestro trabajar averiguar esas necesidades y satisfacerlas.

4. Rivalidad con los competidores existentes (poder de compra de los compradores y proveedores, amenaza de competidores y sustitos, crecimiento industrial y valor de la marca). Como H&M es una marca que no cuenta con producción propia, trabaja con muchos distribuidores y mantiene una buena relación con ellos. Es por eso que nos facilita los procesos de distribución porque no contamos con intermediarios, sino que trabajamos directamente con el local matriz.

Tras el análisis que se hizo previamente sobre las fuerzas de H&M, podemos darnos cuenta que la industria de la moda no es un mercado fácil de entrar, pero en nuestro caso llevamos cierta ventaja debido a que estamos ingresando al mercado ecuatoriano con una marca que ya tiene un posicionamiento fuerte y establecido en las mentes de los consumidores. Antes que nada, debemos ya tener una clara idea de cuáles son nuestros competidores, ya sea directo, indirecto o sustituto.

Nuestros competidores directos serían Zara, Mango, United Colors of Benetton, Bershka, Naf Naf, 777, Guess, Studio F, Kenneth Cole, Ona Sáez, Adolfo Domínguez, Tommy Hilfiger y LaCoste. Estos son los competidores que afectarían inmensamente a todos nuestros segmentos de mercados.

La competencia indirecta serían locales donde sólo venden accesorios como Aldo, Nine West, Steve Madden y Lanidor. Mientras que los sustitutos serían Pinto, Tennis y las boutiques que no tienen una marca específica de venta de productos.

En resumen:

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

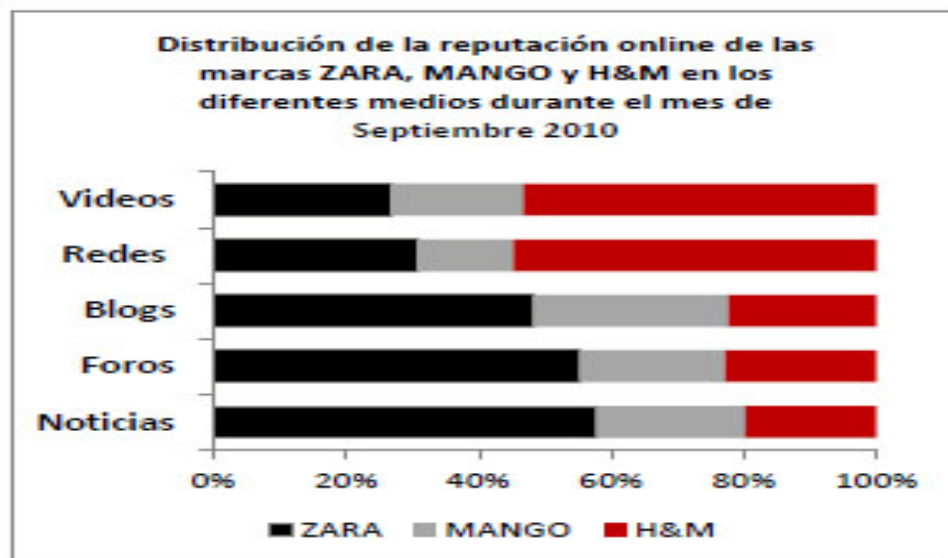


Tabla 4. Reputación Textil

3.2.2 Análisis FODA

Foda es un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del negocio donde:

- Las fortalezas se deben utilizar al máximo
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben detenerse

- Las amenazas deben defenderse



Figura 3. Matriz FODA

3.2.3 Mapa de Posicionamiento y Estrategias

Después de haber hecho el mapa de posicionamiento con los distintos atributos, podemos ubicar a H&M dentro del rango de Zara y Mango. Dicho de otra manera, H&M entra al Ecuador no con la excepción de “Fast-Fashion” sino mas bien entra con la percepción de que es ropa de calidad y de moda.

Una de las estrategias que se emplearían dentro de H&M es hacer conocer al público que esta empresa está consciente del medio ambiente y es por eso que H&M pone mucho énfasis en los materiales que utiliza como algodón orgánico y también sobre el tipo de trabajo que ofrece a sus empleados. Otra de las estrategias a largo plazo seria implementar el comercio electrónico en Ecuador y ser pioneros en la venta de ropa, zapatos y accesorios vía internet.

3.3 Factores claves para el éxito y la Ventaja Competitiva

3.3.1 Factores claves para el Éxito

Debido a que H&M ya es una marca reconocida mundialmente, contamos con muchos factores que nos podrían facilitar el éxito en el negocio.

- Uno de los factores claves es que trabajamos directamente con la matriz central de H&M, lo cual nos ayuda bastante en reducir costos y evitar problemas de comunicación en caso de que hubiesen intermediarios. H&M también mantiene una relación directa con sus proveedores que se alimenta de confianza y esfuerzo por ambas partes. Mantener fuertes relaciones aumenta el trabajo eficiente y la rapidez de la entrega de los productos.
- Otro factor importante es que H&M se responsabiliza totalmente por los materiales químicos que utiliza y también brinda gran apoyo a las fundaciones. Eso ayuda a que el público tenga una visión de la marca que sea admirable, de calidad y segura.
- Ya que la industria de la moda es un mercado que se encuentra en constante cambio, tenemos que estar siempre alertas y atentos de cualquier problema que llegue a suceder, ajustando constantemente las estrategias que se implementan a corto y a largo plazo, y teniendo siempre en mente a las necesidades del consumidor.
- Otro factor es que abarcamos a 3 distintos mercados, brindándoles el confort y satisfacción en un solo lugar.

3.3.2 Ventaja Competitiva

Una marca fuerte es una ventaja competitiva cada vez más fuerte, y es por eso que H&M siempre esta incentivando y mejorando su aspecto, buscando constantemente las maneras más eficaces de mantener satisfecho al consumidor, e incluso superar sus expectativas. Siempre se está originando algo nuevo dentro de la empresa, ya sea con la

creación de nuevos productos, la apertura de nuevos locales o el lanzamiento de nuevas campañas, y eso crea una atracción al consumidor hacia la marca. H&M exige la mejor calidad en sus canales de comunicación y mantiene un contacto cercano con los medios.

3.4 Análisis de precios del Mercado

3.4.1 Competencia Directa e Indirecta

Como ya habíamos establecido previamente, la competencia directa que tenemos es uno de los grandes retos dentro de nuestro negocio; marcas como Zara, Mango, United Colors of Benetton son las que más nos podrían perjudicar debido a que la línea de productos son bastantes similares, y esto hace que nuestros precios tengan una cierta similitud también, dependiendo del tipo y estilo de cada prenda o accesorio. En cuanto al sector de jóvenes, tenemos como competencias a Bershka y Guess, entre otros, donde podemos ver claramente que los precios de éstas marcas son más altos de los que ofrecemos nosotros. Mientras que en la sección de adultos, la ropa ya se enfoca más en la apariencia laboral y son telas y productos más sofisticados, por lo que los precios de éstas prendas serían más caras.

Nuestra competencia indirecta afecta solamente a ciertas secciones de nuestro negocio; los precios son similares en cuanto a zapatos y accesorios pero tenemos la ventaja de no sólo ofrecer una cosa sino miles de ellas.

4. Estructura operacional

4.1. Actividades previas al inicio de la operación

Las actividades previas al inicio de la operación embarcan todos los requisitos necesarios para poder llevar a cabo el plan de negocios. Consiste en el seguimiento de una serie de normas legales y reglas para poder formalizar la idea. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: 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. Es muy importante determinar la fecha en la que se hará el lanzamiento de la propuesta, así es más fácil para una compañía estar siempre al tanto de las actividades pendientes y tener un mejor manejo y administración de una empresa. Se deben tomar en cuenta las circunstancias temporales como la estacionalidad, o la simple obtención a tiempo de licencias o permisos administrativos para ejercer una actividad pueden ser factores valiosos que determinan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

4.1.1. Constitución de la Empresa

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

La compañía requiere como capital mínimo el valor de US\$ 800 para poder funcionar. Una vez suscrito el capital social, el notario dará fe del hecho firmando en el documento de la suscripción. La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:

1. El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;
2. El número de registro del contrato social;
3. El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;

4. El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;
5. La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;
6. La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;
7. La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,
8. La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

4.1.2 Espacio Físico

Cuando nos referimos al espacio físico, hablamos del lugar en donde la actividad empresarial descrita en el plan de negocio se llevará a cabo. Hay varios aspectos que se tienen que tomar en cuenta, como la ciudad de venta, el país de donde proviene el producto, los canales de distribución por donde circularán nuestros bienes y servicios. Igualmente necesitaremos respuestas de ubicación de las diferentes actividades de la cadena de valor de nuestra industria, el aprovisionamiento, etc. Hemos decidido establecer nuestra franquicia principalmente en la ciudad de Quito. Como ya habíamos mencionado anteriormente, todos los productos van a ser importados desde Suecia, que es el país de origen de nuestra marca. Los productos vienen directamente a nuestra bodega principal ubicada en Yaruquí. Dentro del centro comercial Escala, vamos a tener un amplio espacio de 500 m², en donde también ubicaremos una pequeña bodega que nos servirá para guardar inventario de respaldo en caso de ser necesario. Contaremos con alrededor de 18 vestidores para hombres y mujeres, perchas decorativas y vitrinas para que nuestros consumidores puedan observar y apreciar los modelos de vestuarios que estamos ofreciendo. El ambiente de nuestro local es moderno y minimalista pero a la vez acogedor, para que los clientes se sientan cómodos haciendo sus

compras. Contaremos con pequeñas salas de estar en donde los niños o esposos pueden gustar de revistas, juguetes y bebidas mientras esperan.



Figura 4. Distribución Local

4.1 Impuesto, aranceles y reglamentos

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

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 eso debemos primero gestionar el RUC de la empresa en el Servicio de Rentas Internas (SRI); una vez hecho eso podremos continuar con el registro de los Operadores de Comercio Exterior (OCE's). Debemos

llenar una solicitud para registrarnos en el SEANAE y se acepta el registro de no haber inconvenientes. Existen muchos requisitos para poder importar mercadería al Ecuador y para eso debemos cumplir con todos los requisitos que exigen las Regulaciones de Comercio Exterior (COMEX).

Regímenes de importación:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación Bajo Bontrol Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el Mismo Estado (Art. 152 COPCI)
- Canal de Aforo Automático (Art. 80 RCOPCI)
- Canal de Aforo Electrónico (Art. 81 RCOPCI)
- Canal de Aforo documental (Art. 82 RCOPCI)
- Canal de Aforo Físico Intrusivo(Art. 83 RCOPCI)
- Canal de Aforo Físico No Intrusivo (Art. 83 RCOPCI)

El siguiente paso a realizar son los trámites de desaduanización de mercancías junto con un grupo de asesoría otorgado por los agentes acreditados por la Aduana del Ecuador. Este agente de la aduana debe presentar físicamente y electrónicamente la Declaración Aduanera a través del SICE en el Distrito de llegada de las mercancías, adjuntando los siguientes documentos:

- **Documentos de acompañamiento:** son denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía. Deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando éstos sean exigidos. *(Art. 72 Reg. COPCI)*
- **Documentos de soporte:** constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. *(Art. 73 Reg. COPCI)*
 - Documento de transporte
 - Factura Comercial
 - Certificado de Origen (cuando proceda)
 - Documentos que el SENA o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Transmitida la Declaración Aduanera, el sistema le otorgará un número de validación y el canal de aforo que corresponda. Una vez realizado el aforo asignado, y de no existir novedades, la Aduana dispondrá el levante o retiro de las mercancías, previo al pago de los tributos al comercio exterior.

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado. Para conocer el porcentaje de aranceles e impuestos aplicables, se podrá verificar en la página web de la aduana, en el link *OCE's / Arancel Nacional Integrado*.

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 :	

Tabla 5. Calificación Textilera

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 Específico	
Unidad de Medida	Unidades (UN)
Observaciones	D.E. 372, R.O. 2 suplem N. 203, 31/05/2010, 10% adv, \$ 5.5 Kg.
Es Producto Perecible	NO

Tabla 6. Porcentaje Aduanero

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros: **Arancel Cobrado a las Mercancías**, Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador, porcentaje variable según

el tipo de mercancía (se aplica sobre la suma del costo), seguro y Flete (base imponible de la Importación), **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)**, impuesto que administra el INFA, 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación, **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** administrado por el SRI, porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen, **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** administrado por el SRI que corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE. La mercadería va a ser importada desde el país de origen Suecia, donde ya tenemos establecido traer un contenedor de 40 pies para el inicio de la operación. Estamos estimando traer alrededor de US\$ 200.000 en productos, que nos abastecería para la inauguración hasta el siguiente cambio de temporada. El costo general de la importación incluyendo flete sería el siguiente:

Costo de Contenedor	\$3.000
Aranceles 30%	\$60.000
IVA 12%	\$7.200
Flete	\$2.000
Total	\$72.200

Tabla 7. Costo de Importación

4.2 Know how de la empresa

Para el buen funcionamiento de una franquicia, no sólo existen reglamentos externos a los cuales nos debemos regir, sino también deben existir reglas internas de la empresa. Hemos establecido varias políticas sobre cómo proceder en situaciones de emergencia. Como somos una empresa que ofrece productos de calidad a los consumidores, debemos siempre estar pendientes del diseño y fabricación de nuestros productos. En caso de haber alguna prenda o algún producto con fallas, se debe reponer inmediatamente el producto por uno nuevo y separar a un lado la mercadería con fallas, la cual posteriormente saldrá a la venta a descuentos o incluso se la ubicará en una sección “Outlet” dentro del

mismo establecimiento al final de cada temporada. La clave del éxito para una empresa textil se basa en la innovación, flexibilidad, creatividad, diseño y calidad, integración vertical y en una respuesta ágil a las demandas del mercado. Este modelo de gestión flexible e integrada se la aplica de la siguiente forma:

Diseño: La última finalidad es acercar la moda a la gente común, considerando que el éxito descansa en el conocimiento de los deseos de sus consumidores. Por un lado, H&M dispone de un equipo de más de doscientos diseñadores que, teniendo presente la imagen de cada marca del grupo, asisten a las presentaciones en pasarela y visitan los lugares frecuentados por su público objetivo para desarrollar finalmente las futuras colecciones del grupo.

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

Aprovisionamiento: Parte de los tejidos y otros materiales necesarios son producidos por empresas del grupo ubicadas en diferentes países de Europa, Asia y África. El resto (alrededor del 60%) se adquiere a través de múltiples proveedores nacionales e internacionales. El objetivo es disponer de una amplia fuente de aprovisionamiento que permita disponer de todos los tipos de tejidos necesarios a un precio accesible.

Logística: 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, cada país comercial crea su propia central logística.

Estos centros logísticos actúan en conexión con las tiendas y 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. La implantación de un sistema continuo de "órdenes y entregas" de mercancías permite la correcta implantación de un sistema "Just in Time" que utiliza H&M. Con este sistema las tiendas disponen de un stock mínimo de mercancías, reduciéndose así los costes de almacenamiento e inventario. Los riesgos de ruptura de stock en la tienda son mínimos porque desde el centro logístico se envían mercancías a todas las tiendas al menos dos veces por semana.

Con este método se consigue también un sistema de producción muy flexible. En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado.

Comercialización: H&M considera que la mejor forma de promocionar sus productos es el diseño de sus establecimientos comerciales. Por eso, cuidan mucho la decisión de ubicación de las tiendas y dan gran valor a la creación de un ambiente muy cuidado y agradable para el consumidor. El tipo de campañas que usa H&M se limitan a épocas de rebajas o para comunicar la apertura de un nuevo establecimiento.



Figura 5. Life Cycle H&M

4.2. Investigación de mercado

4.2.1 Diseño de investigación

Para poder determinar la investigación de mercado, debemos analizar primeramente dos fases importantes para el desarrollo del negocio. Tomamos bajo consideración la fase exploratoria, donde observamos principalmente el movimiento de la competencia, seguido de la fase descriptiva en donde realizamos una encuesta para poder estimar nuestra demanda.

4.2.2 Análisis de datos

Una vez realizadas las encuestas, pudimos observar que nuestra muestra hace compras más de una vez por semana, y nuestro mayor competidor es MNG. También pudimos notar que H&M es una marca reconocida y que a la mayoría de personas les gustaría que H&M venga a nuestro país. Los encuestados calificaron a nuestra empresa como una marca de buena calidad y buen diseño. Logramos establecer el nivel de precios de nuestros productos por medio de los ingresos salariales que reciben nuestros potenciales consumidores, y nos pudimos ubicar a la altura de MNG y Zara.

4.2.3 Mezcla de marketing operacional

- Producto: Venta de ropa y accesorios para hombre, mujeres y niños. Estimamos llegar a una etapa de crecimiento a los 3 meses.
- Precio: la determinación del precio se la realizará de la siguiente forma:

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

Implementaremos la estrategia de “Aumento de Precios” por ser una marca ya establecida a nivel mundial.

- Plaza o distribución: La mercadería será distribuida directamente desde la matriz en Suecia que llegará a una bodega principal ubicada en Yaruquí. Y luego de un chequeo de inventario se despacharán los productos necesarios hacia el local. Estaremos ubicados en el centro comercial de Cumbayá “SCALA Shopping”, segundo piso, con un amplio espacio de 500 m².
- Promoción: Utilizaremos 3 estrategias:
 - Publicidad: Revistas y vallas publicitarias a partir de agosto 2012
 - Promoción de ventas: Se realizarán cada final de temporada para rematar la mercadería sobrante.
 - Venta personal: Una estrategia implementada a lo largo de toda la jornada laboral, incluye capacitación al personal

4.3 Organigrama y política de recursos humanos

4.3.1 Recursos Humanos

Dentro del departamento de Recursos Humanos tenemos las siguientes funciones: seleccionar al personal, contratar al personal, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Para H&M es sumamente importante tener un departamento que sea manejado por uno de los 4 accionistas mayoritarios, y se le asignará un asistente para facilitar el cumplimiento de las tareas establecidas.

4.3.2 La Cultura en H&M

Dentro de la cultura de H&M no existen jerarquías de poder, debido a que los empleados son los que tienen el mayor contacto con los consumidores, y por eso es importante saber lo que opinan ellos y sería imprescindible que estén involucrados de cierta manera al momento de tomar decisiones que se refieran algún tipo de estrategia que pueda ayudar con el crecimiento de la compañía.

4.3.3. Funciones del departamento de recursos humanos

4.3.3.1 Descripción del puesto de trabajo

Tendremos dos tipos de puestos de trabajo: cajero y asistente de compras. Y por otro lado los 4 gerentes generales en cada área (recursos humanos, administrativo, financiero y marketing).

4.3.3.2 Reclutamiento de personal

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

4.3.3.3 Evaluaciones de trabajo.

Se realizarán periódicamente evaluaciones al personal de manera individual y grupal. Son evaluaciones que servirán para corregir ciertas falencias que puedan existir dentro de la empresa. Estas evaluaciones también servirán para compensar o sancionar al empleado que se lo merezca.

4.3.3.4 Sistema de Compensación

Las compensaciones se basarán en el sueldo básico de US\$ 300, como lo estipula la ley, más los beneficios de ley. Al salario se le añade las comisiones por ventas que serán repartidas equitativamente entre todos los empleados involucrados en las ventas.

4.4 Evaluación y Control

4.4.1 Control sobre las importaciones y los envíos a bodegas

La mercadería llegará directamente al puerto de la ciudad de GYE-Ecuador, en donde será recibida por el contenedor de la empresa para transportarlo a la ciudad de UIO. Los productos pasarán por un extenso chequeo de inventario para confirmar que el pedido haya llegado con las especificaciones mencionadas.

4.4.2 Evaluación y control en los procesos de inventario

En cuanto al control sobre el inventario, se lo realizará en base a las ventas y la demanda del mercado, por medio de un software creado justamente para la marca H&M. Es un sistema avanzado que nos facilita la determinación de los productos que más adquieren los consumidores y también nos ayuda a tener información sobre nuestro stock.

4.4.3 Proceso de ventas

La evaluación del proceso de ventas es sumamente sencilla porque lidiamos con los clientes directamente. La idea está en prestar un servicio más personalizado con el consumidor para poder entablar pequeñas relaciones y hacer que el consumidor se sienta más cómodo y tenga una experiencia favorable dentro de las tiendas de H&M. Para esto, se

implementarán capacitaciones periódicas para mejorar la atención al cliente. También habrá buzones dentro del local donde nuestros clientes podrán poner sugerencias o quejas.

4.4.4 Control sobre ventas

Se lo realiza en base a las proyecciones de los flujos presentados en los análisis financieros y la implementación de las herramientas financieras que nos ayudarán a observar la rentabilidad de nuestro proyecto.

5. Economía y rentabilidad

5.1. 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 de productos va de la mano 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 se debe tomar en cuenta en la industria de la moda. El cambio de temporadas que emplea H&M toma en 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%

Tabla 8. Posicionamiento Global Marcas

Para estimar las ventas se utilizó la técnica de benchmarking con un competidor directo como lo 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 objetivo, las proyecciones de venta para el presente año son de US\$ 256.133,82. Se ha determinado como objetivo del proyecto captar un 40% de las ventas de la competencia, debido a la gran acogida y aceptación de la marca, y se estima que las ventas crecerán al 5% anual.

Tipo de Mes	Monto C\$	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Mes Malo	19,345.45					77,381.82
Mes Regular	21,280.00			x		85,120.00
Mes Bueno	23,408.00	x	x		x	133,760.00
Total Costos Anual						255,133.82

Tabla 9. Proyección de Ventas

5.2. Estructura de costos

Como podemos observar, el costo de la adquisición de la franquicia es de US\$ 500.000, sumando a eso nuestra obligación de ceder una regalía a la marca que consiste en el 10% de las ventas mensuales. Para este análisis de costo, hemos tomado en cuenta el arriendo del local, costos de servicios básicos, inmobiliaria, infraestructura tecnológica, sistema de seguridad, etc. También hemos estimado que se necesitará un capital de trabajo inicial para poder comenzar la operación hasta poder generar utilidades. El costo de las bodegas y el transporte de la mercadería también se incluyen dentro de este análisis. Otros costos adicionales son los salarios de nuestros empleados con todos los beneficios de la ley y adicionalmente a eso, los gastos que se incurren por constituir la empresa legalmente.

COSTOS FRANQUICIA H&M 2012	
Descripción	Costo
Franquicia	\$500,000
Regalía franquicia (10% ventas mensuales)	\$25,613
Salida de capital (5% ventas mensuales)	\$12,807
Local (Sept - dic)	
Llave de entrada por 10 años	\$35,000
Arriendo anual (\$10000 mensual - de agosto a diciembre del 2012)	\$50,000
Pago servicios básicos	\$2,500
Mobiliario	\$50,000
Infraestructura tecnológica	
Computadoras (3)	\$1,650
Software	\$1,000
Televisores (2)	\$1,400
Sistema de seguridad dentro del local	\$1,000
Insumos	
Catálogos	\$1,000
Fundas	\$1,000
Insumos varios	\$3,000
Mercadería	\$200,000
Capital de trabajo	\$350,000
Bodega (Sept - dic)	
Arriendo anual (\$200 mensual)	\$1,000
Pago servicios básicos	\$100
Transporte puerto-bodega (2 viajes)	\$4,000
Promoción (ver Flow chart)	\$57,500
RRHH	
Sueldos (\$2920 mensuales)	\$14,600
Décimotercero (Diciembre)	\$1,217
Trámites legales	
IEPI	\$10,956
Superintendencia de Compañías (Capital mínimo para una S.A.)	\$800
Costo Importación	\$72,200
Contenedor de 40 pies	\$3,000
SRI (IVA 12%)	\$24,000
Patente municipal (anual)	\$25
TOTAL	\$1,425,368

Tabla 10.
Estructura de
Costos

5.4 TIR, VAN y Flujo de caja

La inversión inicial es de:

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

Tabla 11. Inversión Inicial

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

	AÑO 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 255,134	\$ 267,891	\$ 281,285	\$ 295,349	\$ 310,117
Egresos												
Regalia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (25,513)	\$ (26,789)	\$ (28,129)	\$ (29,535)	\$ (31,012)
Salida de divisas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12,757)	\$ (13,395)	\$ (14,064)	\$ (14,767)	\$ (15,506)
Local	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)
Bodega	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)
Mercadería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)
Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)
Promoción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (11,500)	\$ (11,500)	\$ (11,500)	\$ (11,500)	\$ (11,500)
Sueldos								\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 4,137
Total egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (98,570)	\$ (103,404)	\$ (105,413)	\$ (107,522)	\$ (109,738)
Ut. antes de imp.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 156,564	\$ 164,487	\$ 175,872	\$ 187,827	\$ 200,379
Impuestos (12%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,788	\$ 19,738	\$ 21,105	\$ 22,539	\$ 24,046
Flujo de caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 156,564	\$ 164,487	\$ 175,872	\$ 187,827	\$ 200,379
	AÑO 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 325,623	\$ 341,904	\$ 358,999	\$ 376,949	\$ 395,796	\$ 415,586	\$ 436,365	\$ 458,184	\$ 481,093	\$ 505,148	\$ 530,405	\$ 556,925
Egresos												
Regalia	\$ (32,562)	\$ (34,190)	\$ (35,900)	\$ (37,695)	\$ (39,580)	\$ (41,559)	\$ (43,637)	\$ (45,818)	\$ (48,109)	\$ (50,515)	\$ (53,040)	\$ (55,693)
Salida de divisas	\$ (16,281)	\$ (17,095)	\$ (17,950)	\$ (18,847)	\$ (19,790)	\$ (20,779)	\$ (21,818)	\$ (22,909)	\$ (24,055)	\$ (25,257)	\$ (26,520)	\$ (27,846)
Local	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)	\$ (10,500)
Bodega	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)	\$ (220)
Mercadería	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)
Insumos	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)	\$ (1,000)
Promoción	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Sueldos	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 2,920	\$ 4,137
Total egresos	\$ (87,643)	\$ (93,006)	\$ (95,570)	\$ (98,262)	\$ (101,089)	\$ (104,058)	\$ (107,175)	\$ (110,448)	\$ (113,884)	\$ (117,492)	\$ (121,281)	\$ (125,259)
Ut. antes de imp.	\$ 237,979	\$ 248,898	\$ 263,429	\$ 278,687	\$ 294,707	\$ 311,528	\$ 329,191	\$ 347,736	\$ 367,209	\$ 387,655	\$ 409,124	\$ 431,666
Impuestos (12%)	\$ 28,558	\$ 29,868	\$ 31,611	\$ 33,442	\$ 35,365	\$ 37,383	\$ 39,503	\$ 41,728	\$ 44,065	\$ 46,519	\$ 49,095	\$ 51,800
Flujo de caja	\$ 237,979	\$ 248,898	\$ 263,429	\$ 278,687	\$ 294,707	\$ 311,528	\$ 329,191	\$ 347,736	\$ 367,209	\$ 387,655	\$ 409,124	\$ 431,666

Tabla. 12 Flujo de Caja

Tasa de interés	17%		
	Año 0	Año 1	Año 2
Flujo de efectivo	\$ (940,049.98)	\$ 885,129.10	\$ 3907,809.57
VALOR PRESENTE	\$2283,058.52		
TIR	156.33%		

Tabla 13. Tasa de Interés

5.3 Análisis de Riesgo

Debido a que somos una empresa importadora, los riesgos que podemos asumir son el incremento de las tasas de intereses o el porcentaje de los aranceles. Ya que Ecuador es un país que apoya 100% al producto nacional, podemos correr el riesgo de no ser acogidos por algunos consumidores. Otro riesgo es no contar con una fábrica de producción más cercana de nuestros productos, y en este caso, si algo llegase a suceder en Suecia y los productos se atrasan en la entrega, corremos con el riesgo de que el arribo de la mercadería al Ecuador sea muy tarde y nuestros consumidores ya no confíen en nuestra marca.

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

6. Bibliografía

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

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

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

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

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

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

http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_14891_.pdf

Gonzales, Rafael. Concepto de Marketing Estrategico. Marketing XXI. 25/Marzo/2012.

<<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>>

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

H&M. 18/Febrero/2012. <<http://www.hm.com/us/>>

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

http://www.tormo.com/internacional/424/La_franquicia_en_Ecuador,_un_atractivo_para_las_ensenas_espanolas.htm

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

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

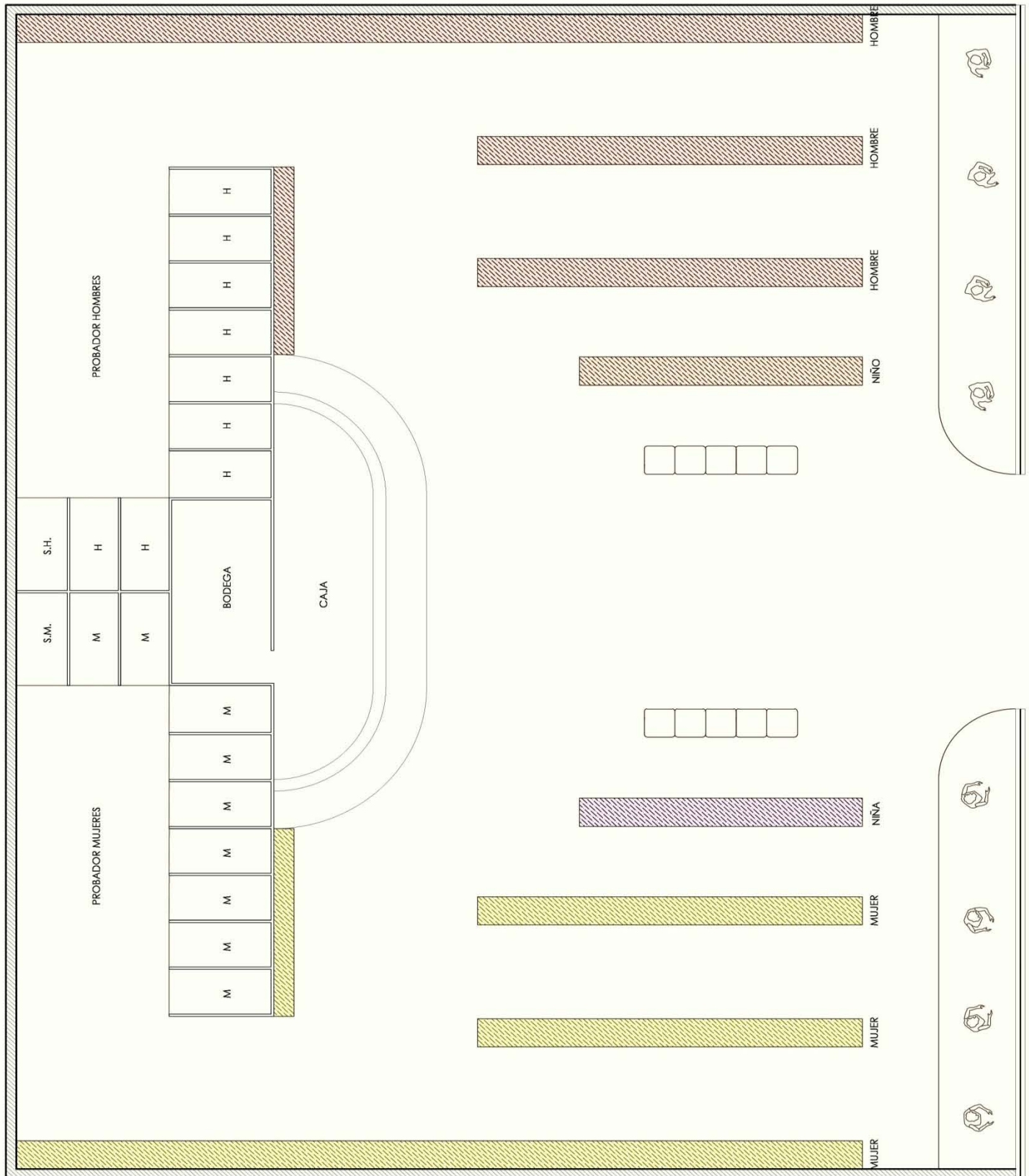
Plan de marketing. 15 de marzo del 2012. http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619309

Procedimientos. Aduana del Ecuador. 30/Enero/2012. <http://piloto.aduana.gob.ec/protoimportacion>

Zara y H&M. 04/Febrero/2012. http://www.cogefilog.com/pdf/ZARA&HM_ES.pdf

7. Anexos

Anexo 1- Plano de Distribución Local H&M




Anexo 2.- Tasas IEPI


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


Anexo 3.- Correo Electrónico que se recibió de H&M España.

RE: Solicitud del formulario de contacto de la página móvil

[Volver a mensajes](#) |  

 info.es@hm.com [Agregar a contactos](#)
Para caromontero_19@hotmail.com

24/01/2012 [Responder](#) 

De: info.es@hm.com 
Enviado: martes, 24 de enero de 2012 13:10:49
Para: caromontero_19@hotmail.com

Hola,

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

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

Oficina de H&M España.
Tlf. 901 120 084.
www.hm.com

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

Viernes, 3 de febrero del 2012

Bueno días

Señores H&M

España.-

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

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

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

Agradecemos de antemano toda su ayuda y apoyo.

Atentamente,

Ana Yang

Telf.: 005932461735

Celular: 0059395401428

E-mail: anayangling@gmail.comDirección: Av. América 5488 y Diguia, Quito
Molino**Carolina Montero**

005932044055

0059395779028

caromontero_19@hotmail.com

Av. Interoceánica km 19 y El

Universidad San Francisco de Quito



Teléfonos: PBX (593)-2-297-1700;

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

Quito - Ecuador


Anexo 5.- Segundo correo electrónico que se recibió de H&M España.

RE: Universidad San Francisco de Quito TESIS

[Volver a mensajes](#) |  

info.es@hm.com [Agregar a contactos](#)
Para caromontero_19@hotmail.com

06/02/2012
[Responder](#)

 1 dato adjunto (4,7 MB)

Hotmail Vista activa 

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

[Descargar como zip](#)

Hola Caro,

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

Toda la información que podemos hacerte llegar se encuentra en nuestra página web, en el siguiente link:

http://www.hm.com/es/prensa/materialdeprensaeinformativo_pressinfomaterial.nhtml

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

Oficina de H&M España.

Tlf. 901 120 084.

www.hm.com

Anexo 6.- Encuestas

Nueva encuesta

[Salir de esta encuesta](#)

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

Ropa

Zapatos

Accesorios

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

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

3. ¿Conoce la marca H&M?

- Si
- No

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

- Si
- No

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

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

6. Sexo

- Masculino
- Femenino

7. Edad

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

8. Estado civil

- Soltero
- Casado/ unión libre
- Divorciado
- Viudo

9. ¿Cuántos hijos tiene?

- 4 o más
- 3
- 2
- 1
- Ninguno

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

- Menos de \$500
- Entre \$501 y \$1000
- Entre \$1001 y \$1500
- Entre \$1501 y \$2000
- Entre \$2001 y \$2500
- Entre \$2501 y \$3000
- Más de \$3001