



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

**CASO DE NEGOCIO.  
THE BRANDS CLUB Y LA ENTRADA AL MERCADO DE LOS GRANDES RETAILERS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA  
GLOBALIZACIÓN**

**JUAN DAVID JARA SANDOVAL**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CHRISTIAN DIEZ FUENTES  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN EJECUTIVO

El caso de negocio expuesto en este informe tiene por objetivo principal elaborar una herramienta académica que apoye la entrega de contenidos referidos a la gestión estratégica e implementación de cambio estratégico en un emprendimiento internacional, como lo es The Brands Club. El tratamiento de este caso, evidencia la complejidad de establecer y operar un emprendimiento en el campo de la manufactura y comercialización de vestuario. Esta compañía ha crecido de manera vertiginosa; coordina operaciones en Chile, China y Hong Kong; comercializa con grandes retailers y requiere una alta participación de sus socios fundadores en las operaciones diarias.

La metodología empleada en la elaboración de este caso de negocio, corresponde a la presentada por la Doctora y Profesora de la Universidad de Texas Ruth A. Palmquist, que sintetiza el trabajo en el campo de los estudios de caso de reconocidos investigadores a nivel mundial. Está basada en seis etapas: la definición de las preguntas de investigación, determinación de técnicas de recolección de información, preparación de la recolección, recolección de campo, evaluación y análisis y, finalmente, la preparación del informe.

Dentro de los principales resultados de este caso destaca el entendimiento del funcionamiento de The Brands Club en sus etapas de introducción y crecimiento y, adicionalmente, del mercado en el cual opera. Por otra parte, se profundiza en las componentes estratégicas de The Brands Club y los elementos diferenciadores, que les han permitido penetrar con éxito en el mercado chileno y llegar a tres países más de Latinoamérica. Así también, y para orientar el uso en aulas de este caso de negocios, se confeccionó una nota docente que sugiere un nivel esperado de análisis, tópicos de discusión, trabajo para el estudiante y enfoque académico, entre otros.

En base a los cuestionamientos planteados por el caso y al análisis que realice el estudiante, se sugiere, como ejercicio académico, la definición de una estrategia de crecimiento para esta compañía, que enfrente los desafíos y aproveche las alternativas que ofrece un mercado global. Lo anterior resulta desafiante, puesto que el crecimiento de esta compañía en sus primeros años, se ha dado sin mayores discusiones respecto de su modelo de operación y de negocios

Finalmente, las principales herramientas que el tratamiento de este caso permitirá utilizar en clase, están relacionadas, en primer lugar, a la determinación de la situación actual de la compañía a través de un análisis FODA. Luego, al momento de definir una estrategia, se sugiere la utilización de las *Cinco Preguntas de Bowman*, en las que, para llegar a un mejor entendimiento del mercado en el que compite The Brands Club, se propone la utilización, tanto del modelo de las *Cinco Fuerzas de Porter*, como del análisis PESTEL del macro-entorno.

## EXECUTIVE SUMMARY

The business case developed in this report has the main goal of preparing a formal tool that supports the delivery of contents related to strategic management and strategic change in an international venture, such as The Brands Club. The treatment of this case demonstrates the complexity necessary to establish and then to operate a venture operating in clothing manufacturing field. This company is growing exponentially; it coordinates operations in Chile, China and Hong Kong; while doing business with retail giants and still requiring a high level of participation from the founders in the daily operations.

The methodology used in the preparation of this case, corresponds to that presented by Dr. and Professor at the University of Texas Ruth A. Palmquist, which summarizes the work in the field of case studies from leading researchers worldwide. This methodology is based on six steps including the definition of the research questions, determining collection techniques, preparation of data collection, collecting data in the field, evaluation and analysis, and finally, the preparation of the report.

Among the main results of this case, it highlights the understanding of the way The Brands Club is operating in its introduction and growth stages, and further, the market in which it operates. Additionally, this case delves into the strategic components of The Brands Club and its differentiators, which have enabled them to successfully enter the Chilean market and reach three Latin American countries. Similarly, in order to guide the use of this business case in classroom, it was developed a teaching note, suggesting an expected level of analysis, discussion topics, student work and academic focus, among others.

Based on the questions raised by the case and the analysis made by the student, it is suggested, as an academic exercise, the definition of a growth strategy for the company, which will face the challenges and will take advantage of the alternatives offered by the global market. This is challenging, since there was no any discussion about its operating and business model, while this company was growing, in its early years.

Finally, the main tools that will be possible to use when treating this case in class, are related, first, to determining the current status of the company through a SWOT analysis. Then, when defining a strategy, the use of the *Bowman's Five Questions*, in which, to reach a better understanding of the market, it is proposed to use both, *Porter's Five Forces* and PESTEL analysis for macro-environment.

## DEDICATORIA

Dedicado a mi familia y amigos.

*"El lugar donde nacen los niños y mueren los hombres, donde la libertad y el amor florecen, no es una oficina ni un comercio ni una fábrica. Ahí veo yo la importancia de la familia."* (G.K. Chesterton, escritor inglés. 1874 - 1936)

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, el mayor de los agradecimientos para Alejandro Eluti, socio fundador de The Brands Club, por la generosidad demostrada al compartir su historia y dedicar valioso tiempo comprometiéndose en la elaboración de este caso de negocios.

En el plano personal, me llena de satisfacción cada uno de mis días en este Global MBA, con momentos buenos e inolvidables. Expreso mis agradecimientos por la posibilidad que tanto este programa como sus patrocinadores, Minera Escondida y Codelco, me brindaron de vivir experiencias que transformaron mi vida y por la oportunidad de conocer a un valioso grupo de amigos.

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	OBJETIVOS.....	2
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	2
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
3	METODOLOGÍA.....	2
3.1	DETERMINAR Y DEFINIR LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
3.2	DETERMINAR TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	3
3.3	PREPARAR LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	4
3.4	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CAMPO.....	4
3.5	EVALUAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN.....	4
3.6	PREPARAR EL INFORME.....	5
4	CASO DE NEGOCIO: THE BRANDS CLUB Y LA ENTRADA AL MERCADO DE LOS GRANDES RETAILERS.....	6
	LOS ORÍGENES.....	6
	LOS AÑOS DE CRECIMIENTO INDIVIDUAL.....	7
	LLEGÓ EL MOMENTO... ..	8
	TIEMPO DE CORRER RIESGOS.....	9
	LA EVOLUCIÓN.....	10
	EL MODELO OPERACIONAL.....	11
	¿DÓNDE COMPITE THE BRANDS CLUB?.....	13
	EL MODELO DE NEGOCIO.....	17
	PROPUESTA DE VALOR.....	17
	RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	19

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SEGMENTOS DE CLIENTES.....	20
ACTIVIDADES CLAVE.....	21
RECURSOS CLAVE / ACTIVOS ESTRATÉGICOS.....	22
ALIADOS/PARTNERS CLAVE.....	23
ESTRUCTURA DE COSTOS .....	24
FLUJOS DE INGRESOS .....	24
¿Y AHORA QUÉ?.....	25
5 NOTA DOCENTE.....	28
5.1 RESUMEN.....	28
5.2 OBJETIVOS ACADÉMICOS.....	28
5.3 ELEMENTOS DE DECISIÓN Y SUS HITOS.....	28
5.4 NIVEL ESPERADO DE ANÁLISIS Y USOS POTENCIALES DEL CASO .....	30
5.5 TRABAJO SUGERIDO PARA EL ESTUDIANTE.....	31
5.6 ENFOQUE DE ENSEÑANZA SUGERIDO.....	32
5.7 ACTUALIZACIÓN DEL CASO PARA SER USADA AL FINAL DE LA SESIÓN.....	33
ANEXOS.....	34
ANEXO A.....	34
ANEXO B.....	37
ANEXO C.....	39
ANEXO D.....	40
ANEXO E .....	43
ANEXO F.....	44
ANEXO G.....	45
ANEXO H.....	46

ANEXO I.....	47
ANEXO J.....	48
ANEXO K.....	49
ANEXO L.....	50
ANEXO M.....	51
ANEXO N.....	52
ANEXO O.....	54
ANEXO P.....	55
ANEXO Q.....	56
ANEXO R.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58

# 1 INTRODUCCIÓN

El caso profundiza en la historia detrás de las etapas de introducción y crecimiento de The Brands Club (TBC), emprendimiento formado a comienzos de 2010 por Alejandro Eluti, Felipe Auad y Fabián Bishara. Esta compañía opera como un proveedor de productos textiles que incorpora en sus diseños licencias de uso de diversos personajes con un alto valor iconográfico, tales como Condorito y Looney Toones (Silvestre, Piolín, Correcaminos, Bugs Bunny, entre otros). Esta ha sido la estrategia de diferenciación de la compañía en un mercado caracterizado por un alto poder de negociación de sus clientes, los grandes retailers. Otro elemento distintivo de la operación en este mercado, es la existencia de una amplia variedad de fábricas proveedoras en China, cuyo costo de sustitución, pese a la gran cantidad de ellas, no es despreciable; por cuanto la lealtad y la buena relación otorgan flexibilidad a la operación, evitan problemas con la mercadería o, sencillamente, impiden ser víctimas de una estafa por parte de "fábricas fantasma".

TBC es un claro ejemplo de una compañía aún pequeña, pero que posee un novedoso modelo de operación que involucra sus oficinas comerciales y casa matriz en Santiago, Chile (Comercial TBC); Oficina de Coordinación de la Producción en Shenzhen, China (TBC China) y una Oficina de Representación Comercial en Hong Kong (TBC HK). Gracias a este modelo, son capaces de abastecer a las cadenas de retail más importantes de Chile y, a través de algunas de ellas, llegar con sus productos a Perú, Colombia y Venezuela.

La propuesta de este caso de negocio es otorgar una contextualización general de las dificultades y decisiones claves que este emprendimiento experimentó en sus orígenes y de qué manera esos desafíos fueron enfrentados, permitiendo luego, establecer contratos comerciales con las grandes cadenas de retail chilenas. Con este enfoque será posible identificar las implicancias a nivel de estructura organizacional y componentes estratégicas que tuvo el crecimiento orgánico de la compañía en sus primeros cuatro años de existencia.

La historia de este emprendimiento está llena de optimismo, creatividad, trabajo en equipo y pasión. La adaptabilidad, la tolerancia al fracaso y la ausencia de cualquier temor a que las cosas no salgan de acuerdo a lo planeado, también son parte del camino de estos tres jóvenes. Se trata de un largo y complejo recorrido para llegar a conformar lo que hoy es una compañía que desea detenerse a revisar sus aciertos y errores, para luego pensar en nuevas opciones, diseñando una estrategia de crecimiento a futuro.

La experiencia de TBC representa una oportunidad de aprendizaje acerca de las situaciones que un emprendimiento que parte desde cero, debe enfrentar al momento de dar un paso trascendental en su historia y asumir, como primera etapa, contratos de

mayor envergadura con grandes corporaciones del retail. En suma, este caso de negocio apoyará el trabajo académico en la entrega de contenidos referidos a la Gestión Estratégica de un emprendimiento que compite en el mercado de proveedores textiles para las multitiendas.

## 2 OBJETIVOS

Los objetivos planteados para el desarrollo de este caso de negocio se detallan a continuación:

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una herramienta académica que apoye la entrega de contenidos referidos a la gestión estratégica e implementación de cambio estratégico en un emprendimiento internacional y en etapa de crecimiento; con operaciones en Chile, China, Hong Kong y parte de Latinoamérica, como lo es The Brands Club.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr un acabado entendimiento del funcionamiento de The Brands Club en sus etapas de introducción y crecimiento y, adicionalmente, del mercado en el cual opera.
- Profundizar en las componentes estratégicas de The Brands Club y sus elementos diferenciadores, haciendo uso, para ello del modelo CANVAS<sup>1</sup>.
- Confeccionar una nota docente que apoye eficientemente el uso de este caso de negocio, sugiriendo un nivel esperado de análisis, tópicos de discusión, trabajo para el estudiante y enfoque académico.

## 3 METODOLOGÍA

De acuerdo al investigador Robert K. Yin, un estudio de caso puede definirse como “un método de investigación de indagación empírica que examina un fenómeno

contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes; y en el cual son usadas múltiples fuentes de evidencia”<sup>2</sup> (Yin, 1984).

Muchos investigadores, tales como Robert E. Stake<sup>3</sup>, Helen Simons<sup>4</sup> y el propio Robert K. Yin, han hecho su aporte a la metodología de generación de casos de estudio proponiendo técnicas para organizar y conducir la investigación de manera exitosa. El trabajo de todos ellos fue sintetizado por la Doctora y Profesora de la Universidad de Texas Ruth A. Palmquist<sup>5</sup>, quien propone una metodología basada en seis etapas y que fue la utilizada en la formulación de este caso.

### 3.1 DETERMINAR Y DEFINIR LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez que se identificó que el elemento central del caso de negocios sería la formación y etapa de crecimiento de TBC, fue necesario definir un foco que correspondió al objetivo general planteado anteriormente. De esta forma, los cuestionamientos de la investigación estaban relacionados con factores estratégicos acerca de *Cómo* un emprendimiento como TBC logra sobrevivir a los primeros y difíciles años, en un mercado donde los retailers tienen el poder de negociación y manejando operaciones a nivel global (China y Hong Kong). Otra importante decisión a la hora de generar preguntas clave, fue abordar el modelo CANVAS, de tal forma de generar cuestionamientos en cada uno de los puntos críticos abordados por esta herramienta (propuesta de valor, relación con el cliente, canales, segmentos de clientes, aliados/partners clave, actividades y recursos clave, estructura de costos y flujos de ingresos) y de esta forma, clarificar el modelo de negocio de TBC en la estructura del caso.

### 3.2 DETERMINAR TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En esta etapa, la principal técnica de recolección se basó principalmente en entrevistas directas con los miembros de la compañía, las que fueron grabadas y analizadas con el objeto de identificar situaciones de relevancia para el caso de negocios y, por otra parte, detectar elementos que enriquecieran la narrativa. Adicionalmente, se hizo uso de revisiones bibliográficas que fueron de gran utilidad a la hora de contextualizar la situación de la compañía. Probablemente, una desventaja de la recolección de información de primera fuente (entrevistas) fue la dificultad para acordar reuniones, dadas las restricciones de tiempo de los emprendedores. No obstante, esta limitante se

logró revertir con una planificación clara, pero por sobretodo, con flexibilidad para atender las condiciones horarias de la compañía.

### 3.3 PREPARAR LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es importante prevenir la sobrecarga de información y la pérdida de la visión original y el objetivo principal del caso. Es por ello que la recolección de datos debió ser previamente organizada, elaborando para ello bases de datos para análisis cualitativos y cuantitativos. Para ambos casos se dispuso de herramientas disponibles y de gran ayuda para este tipo de propósitos, tales como Atlas.ti y Excel. La utilización de estas herramientas permitió una eficiente categorización, ordenamiento, almacenamiento y recuperación de la información, de tal forma de asegurar su integridad.

### 3.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CAMPO

Durante el proceso de recolección de información, sobre todo durante las entrevistas grabadas, fue importante tener muy claro el foco del caso y estar atento a cualquier aporte adicional o nueva información que pudo surgir. Fue necesario discutir y comunicar el avance del estudio a la compañía con el objetivo de asegurar su compromiso y mantenerlos plenamente informados del estado de avance. Las notas de campo fueron un elemento clave en esta etapa del estudio, por cuanto permitieron registrar de forma instantánea las emociones, testimonios e ilustraciones que luego fueron consideradas en la etapa posterior de análisis. Es aconsejable mantener estas notas de campo separadas de la información cualitativa y cuantitativa de análisis, por cuanto reflejan una dimensión más informal de la situación de estudio.

### 3.5 EVALUAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN

En esta etapa el foco se centró en encontrar relaciones entre las preguntas y cuestionamientos de investigación que surgieron en la primera etapa, a la vez que fue importante estar atento al surgimiento de situaciones nuevas que contribuyeran a la historia que se deseaba desarrollar. En esta etapa y en pleno análisis fue necesario acordar una reunión más con los representantes de TBC, para clarificar aspectos del caso que hasta ese momento se identificaban como más débiles.

Fue en esta etapa de análisis en que se decidió que la mejor opción en términos de aprovechar la historia de TBC, era relatar su evolución hasta agosto de 2013 y plantear

desde ese momento, interrogantes ligadas al desempeño acumulado y, luego, en relación al futuro de la compañía, dada su realidad y el contexto de mercado.

### 3.6 PREPARAR EL INFORME

En la redacción del caso se adoptó un enfoque orientado a elaborar un caso explicado en un lenguaje libre de complejos tecnicismos y que capte y mantenga la atención del lector, ante todo, con una narrativa dinámica y basada en el desarrollo cronológico de la historia. Se procuró incluir información relacionada a la trayectoria de los miembros de la compañía, de la industria y los competidores. Al mismo tiempo, la redacción del caso busca mantener un nivel de complejidad tal, que promueva el análisis y no favorezca la toma de una decisión fácil por parte del estudiante.

Luego de dar forma al caso, se preparó la nota docente, que pretende ser una orientación al momento de utilizar el caso en aula. La estructura elegida busca orientar a través de la entrega de elementos de decisión e hitos del caso; propone un nivel de análisis acorde con los objetivos académicos; presenta una asignación de trabajo para el estudiante que acompañe dinámicamente el tratamiento; define un enfoque docente que guíe el análisis en clase y, finalmente, expone la actualización del caso a través de la situación vigente de la compañía, señalando algunos hechos importantes que han sucedido desde el momento en que el caso plantea los cuestionamientos finales.

Esta metodología de seis etapas constituyó un valioso marco de trabajo que guió la formulación de este caso. El elemento transversal en cada una de ellas fue la flexibilidad, que constituye un atributo fundamental. Tal como lo señala Becker (1970) en la preparación de un caso de estudio, la flexibilidad "prepara al investigador para lidiar con descubrimientos inesperados que, en efecto, requerirán que reoriente su estudio a la luz de tales descubrimientos. Lo fuerza a considerar, a veces crudamente, las múltiples interrelaciones del fenómeno particular que observa. Lo previene de asumir supuestos, muchas veces equivocados, acerca de asuntos relevantes, o tangenciales a sus principales ocupaciones. Esto es porque un caso de estudio casi siempre proveerá de algunos hechos para guiar esos supuestos..."<sup>6</sup>.

#### 4 CASO DE NEGOCIO: THE BRANDS CLUB Y LA ENTRADA AL MERCADO DE LOS GRANDES RETAILERS

Es Agosto de 2013. Alejandro Eluti, joven Ingeniero Comercial oriundo de la localidad de Victoria ubicada en la Región de la Araucanía, Chile; viaja a bordo de un avión rumbo a su país natal, en el cono sur de América. Lo abordó en Nueva York, Estados Unidos, sin embargo, días antes dedicó dos semanas completas a recorrer las fábricas con las que su compañía, The Brands Club (TBC), trabaja en Shenzhen, China. Está algo cansado, por cierto, pero sabe que es mejor hacer caso omiso a ese cansancio ya que a su llegada lo espera una carga de trabajo considerable que lo obligará a sostener una apretada agenda de reuniones con representantes comerciales de los grandes retailers en Chile. Es el comienzo de la planificación de la temporada verano 2015, y la negociación se hace intensa en términos de diseño de las prendas de vestir y las condiciones de precio asociadas a las mismas. No es fácil trabajar con estas grandes corporaciones del retail, pero Alejandro bien sabe que hasta el momento lo han hecho bien, esa es su íntima convicción. No obstante, este joven ingeniero reconoce que el rápido crecimiento de la compañía y las constantes preocupaciones del día a día, le han impedido detenerse a analizar críticamente y en detalle el desempeño de TBC. Del mismo modo, Eluti no tiene tiempo para reparar en la sucesión de hechos que han llevado a este joven victoriense a recorrer gran parte del mundo y trabajar a tiempo completo en lo que hoy es su más grande sueño, el anhelo de su vida y el emprendimiento que con la participación de dos socios y amigos, pudo construir cuatro años atrás.

Así entonces, ha llegado el momento de abordar una importante decisión, que comprende el diseño de una estrategia clara para el futuro de la compañía que aproveche las oportunidades y afronte los desafíos que brinda un mercado global.

#### LOS ORÍGENES

Fue en los años en que compartieron como compañeros en la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile, cuando Alejandro Eluti y Felipe Auad dieron los primeros pasos de lo que más tarde se convertiría en The Brands Club. El año 2006 y con la inquietud de aprovechar sus contactos en el reconocido sector textil de Patronato, en la ciudad de Santiago, crean la marca D10S. La idea partió de forma muy artesanal, creando una iconografía futbolera alusiva al mundo internacional del llamado "deporte rey". Con diseños realizados en Microsoft Paint y prototipos fabricados en el mismo sector de Patronato, lograron convencer a los dueños de pequeños almacenes para así cerrar la producción de 7.000 unidades de poleras hombre, financiada desde su propio bolsillo, a un costo total de producción de \$25.000.000 (USD 47.000 aproximadamente).

La partida fue todo un éxito y sentó las bases de la seguridad, confianza e ingenio que caracteriza a estos emprendedores.

## LOS AÑOS DE CRECIMIENTO INDIVIDUAL

Un vez titulados, sus caminos se separaron por aquellos inteligentes y afortunados designios del destino. El tiempo probaría que la experiencia acumulada en estos años sería de enorme utilidad para lo que vendría.

Alejandro tuvo la oportunidad y no dudó en partir rumbo a los Estados Unidos, allí empezó en el año 2007 una promisorio carrera profesional como Ingeniero de Operaciones para la compañía YCC International, en su división de lentes ópticos. En este contexto, se relacionó activamente con fabricantes a lo largo y ancho de Norteamérica, a la vez que inició relaciones comerciales y operativas con compañías chinas, realizando numerosos viajes en los que profundizó su enfoque de negocios y el conocimiento de su cultura. La variedad y calidad del *networking* realizado y mantenido por Alejandro en esos años, se convertirá, más tarde, en un activo estratégico.

Por su parte, Felipe, luego de graduarse se convirtió en *Key Account Manager* de L'Oréal para su relación comercial y operativa con Walmart Chile. Desde ese puesto, aprendió los factores de éxito en la industria del retail y, algo quizás más importante, ganó experiencia valiosa en la generación e implementación de contratos comerciales en este sector, reconociendo los términos adecuados para llevarlos a cabo.

Jamás perdieron el contacto. Su amistad, forjada en los años de estudio universitario, se mantuvo, con el buen recuerdo de su aventura textil de aquellos años y con la permanente inquietud de iniciar su propio negocio, sabiendo que era sólo cuestión de tiempo.

Paralelamente, Alejandro había establecidos nexos con numerosas personas del mundo empresarial, pero uno de ellos, Suiwah Chow se había transformado en uno muy especial. Este ciudadano chino vivía en Shenzhen y en numerosas ocasiones le había mencionado a Eluti sus deseos de trabajar en conjunto, dada su larga experiencia, conocimiento y contactos con la industria textil de esa parte de China.

El destino hizo su parte nuevamente. A fines del año 2009, YCC envía de retorno a Chile a Alejandro, encargado de la gestión de compras internacionales de la compañía. Al ser dueño de su tiempo y al tratarse de un trabajo que podía realizar a distancia, él decide dedicar las noches a gestionar lo relacionado a YCC, mientras que en el día se empeñaba en dar forma a alguna idea de negocio viable, que le permitiera realizar el despegue

como emprendedor. Así, la vida nuevamente tenía juntos en la misma ciudad a estos dos amigos y las consecuencias de ello cambiarían sus vidas.

## LLEGÓ EL MOMENTO...

Juntos nuevamente, con experiencia y con el espíritu emprendedor inquietándolos constantemente, sólo faltaba un primer paso, un facilitador; la "puntada final". No tardó en llegar de la mano de la pieza que faltaba en este puzle. En el segundo trimestre de 2010, Fabián Bishara, amigo de Felipe, los contacta ofreciendo la posibilidad de comprar la licencia de uso de la marca Looney Toones relacionada a la iconografía de personajes animados tales como Silvestre, Piolín, el Correcaminos, Bugs Bunny, entre otros.

Fabián también era Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y desde que había egresado en 2006, se había desempeñado como Operador de Mesas de Dinero para una reconocida compañía financiera con operaciones en Chile, su conocimiento en finanzas venía a completar una figura consistente con los deseos de Alejandro y Felipe de iniciar, de una vez por todas, el tan anhelado emprendimiento. La posibilidad era cierta y cuando Eluti se entera de esta oportunidad, no duda en motivar a sus ahora dos socios a tomar el riesgo, comprar la licencia e idear una forma de seducir a un gran retailer chileno con algún producto textil (ver **ANEXO A**: ¿Quiénes son los retailers en Chile? y **ANEXO B**: Caracterización del retail chileno de acuerdo a sus principales tipos de tienda).

Bajo los términos de un pago mínimo garantizado de USD 20.000 a pagar al comienzo del contrato y un adicional de acuerdo a ventas, compraron a la compañía Doce & Friends<sup>7</sup> la licencia de uso en cuestión. Ahora, el ingenio y la creatividad debían aflorar, puesto que el material oficial de la licencia demoraría en llegar y cuanto antes negociaran con el retailer elegido, aún mejor. ¿Qué decidieron? Optaron por una salida arriesgada, quizás cuestionable para espíritus más conservadores, pero llena de picardía y, a la luz de los resultados; acertada. Decidieron comprar muestras de poleras con dichos personajes animados disponibles en el mercado y preparar una convincente presentación para negociar con Paris, en ese entonces, la compañía de la industria con mayor nivel de ventas por metro cuadrado (ver **ANEXO C**).

Haciendo pasar aquellos diseños como propios y realizando una presentación que incluyó e hizo uso de lo mejor de su experiencia profesional, lograron cerrar un acuerdo que consideró un pedido de 10.000 unidades de poleras para agosto de 2010, eso era, en cuatro meses más.

## TIEMPO DE CORRER RIESGOS

Habían logrado el pedido, pero aún quedaban importantes preguntas por dilucidar. Sabían que harían uso de sus contactos en China para la fabricación, pero ¿Cómo coordinar semejante desafío? Y quizás lo más importante, ¿Cómo financiar esta primera partida?

Paradójicamente, el financiamiento fue lo más fácil de solucionar. Cada uno pediría un crédito de consumo bancario, equivalente a \$15.000.000 (USD 28.000 aproximadamente). Con ello conformarían un capital conjunto de \$45.000.000 (USD 85.000 aproximadamente) que los dejaba en excelente pie para financiar el pedido y mantener dinero en caja ante cualquier eventualidad y, por supuesto, posteriores órdenes.

La parte operativa era quizás la mayor dificultad. El primer paso, fue solicitar la incorporación de Suiwah, desde China, ahora como parte fundamental y a tiempo completo de este emprendimiento, él se encargaría de seleccionar la fábrica más conveniente y las condiciones de operación. En segundo lugar, fue necesario contar con la ayuda de un diseñador profesional que se encargara de utilizar el material disponible gracias a la licencia y así delinear la partida de poleras hombre y mujer que se enviarían a fabricación.

Desde una oficina arrendada en el sector de Tobalaba, Santiago, coordinaron durante 3 meses todo lo relacionado a este importante primer hito de la sociedad. Alejandro lo hacía casi a tiempo completo, mientras que Felipe y Fabián aún continuaban en sus antiguos puestos, dedicando las noches a trabajar en este proyecto. Fueron meses agotadores, principalmente por la tensión de estar realizando algo por primera vez. Sin embargo, la confianza en sus capacidades y la gratificación de empezar algo sin vislumbrar límites, era la principal motivación.

En agosto 2010, llegó el tan anhelado primer pedido y para el mes siguiente, las poleras de TBC, ya estaban en las salas de venta de Paris, para sus principales tiendas en la Región Metropolitana de Chile. ¿El resultado? Un rotundo éxito de ventas que consumió toda la partida e inmediatamente motivó a Paris a ir por un segundo pedido, obligando a estos emprendedores a tomar decisiones importantes y definitivas.

Era tiempo de dedicarse por completo a este emprendimiento, renunciando a sus actuales empleos y centrando los esfuerzos en lo que llamaron, The Brands Club (o Comercial TBC) y su marca propia U&T (The Ulfufio and Temisclope Fun Factory, que aparece en sus etiquetas). De aquí en adelante, había un camino que construir en conjunto.

## LA EVOLUCIÓN

Luego de este importante primer hito y plenamente dedicados a su emprendimiento, la historia de TBC se continuó escribiendo con un segundo gran cliente. Se trató esta vez de una partida de productos que incluyó 8.000 pantuflas, 10.000 pijamas y 12.000 bipacks de bóxers (ropa interior masculina) para Ripley, compañía a la cual llegaron por su propia cuenta para ofrecer lo que en París ya había sido un éxito. Para ello, Suiwah aconsejó diversificar los proveedores en China. Esto significaba encargar a distintas fábricas las partidas de cada variedad de producto y así aprovechar las ventajas de costos que ello implicaba. Ambos pedidos, el segundo para París y el primero con Ripley marchaban bien, hasta que...

Una vez que llegó el pedido de París justo para ser entregado a su centro de distribución, estos tres jóvenes se dieron cuenta que toda, absolutamente toda la partida llegó mal rotulada desde China. Esto es, dentro de cada pack no coincidía la rotulación de talla con el producto que efectivamente se encontraba al interior. Una total pesadilla, que los obligó a contratar personal adicional, rentar una bodega en el sector de Patronato y solicitar a París entrega directa a sus tiendas (no al centro de distribución, como es habitual) una vez que lograran ordenar la partida de manera correcta. Con 11 personas en cada turno de noche y día, además de ellos tres durmiendo durante casi un mes en la bodega, fueron capaces de enmendar el desastre y conseguir la aprobación de la multitienda para entregar el pedido con un notable atraso, el cual esa vez, afortunadamente, fue permitido por el cliente.

En los años que siguieron, los productos de The Brands Club penetraron exitosamente en la industria del retail chilena. Es así como lograron validar y expandir su mix de productos (ver **ANEXO D**) en el mercado y consolidar pedidos frecuentes con Walmart (Lider), Tottus, Falabella, Jumbo, Corona, La Polar, Hites y Johnsons desde el 2011 en adelante. Además de su ya habitual operación con París y Ripley.

Continuaron con su estrategia de adquisición de licencias, comprando, entre otros, los derechos de todos los personajes de la famosa historieta cómica Condorito (ver **ANEXO E**). El acierto con estos diseños fue tal, que incluso fueron llamados a participar en la Teletón 2011, evento televisivo transmitido en cadena a todo Chile y parte de Latinoamérica, donde vistieron con poleras de los personajes de la historieta a los famosos operadores telefónicos del evento, logrando, además, difusión en medios escritos de alta lectoría (ver **ANEXO F**).

Un comienzo caracterizado por el empuje y la convicción en sus capacidades y una primera etapa no exenta de complicaciones, fueron la base para aprender con sacrificio y ganar una posición emergente en el mercado, donde deben adaptarse a los gustos de los consumidores finales y mostrar flexibilidad frente a sus clientes, los retailers. ¿Cómo

lo logran? Pues bien, han desarrollado un modelo de operación y depurado su modelo de negocio a medida que han crecido orgánicamente. La experiencia acumulada ha sido el estandarte de estos emprendedores.

## EL MODELO OPERACIONAL.

Después de 4 años de operación, TBC ha configurado un modelo caracterizado por la integración operativa de diferentes plantas de fabricación en China, oficinas comerciales en Hong Kong (TBC HK) y sede en Santiago de Chile donde se lleva a cabo el diseño y la administración central. Además, por cierto, de oficinas de coordinación de la producción en Shenzhen (TBC China).

El proceso productivo parte en la casa matriz chilena, donde un grupo de diseñadores crea una línea de productos basada en los "artes" o diseños disponibles digitalmente gracias a la compra de la licencia. La creación de una línea de producto toma en promedio una semana, luego, una partida de diseños es enviada a China para el armado de un prototipo físico. Esta muestra, una vez lista, es remitida nuevamente a Santiago, para su evaluación. El retorno de esta muestra desde Asia toma alrededor de 1 mes. De ser aprobada, se pone en marcha la producción masiva donde la coordinación de envíos y embarques juega un rol clave.

Una vez que se cierra el acuerdo para un pedido, sea cual sea el retailer, se debe esperar en promedio un mes para la aprobación de los prototipos finales, luego de eso, 60 días más para la llegada vía marítima del contenedor a Chile y luego de esto, 60 días adicionales para recibir el pago de dicho pedido, por lo cual estos emprendedores han optado por contar siempre con al menos 120 días de capital de trabajo, ante cualquier eventualidad.

La fabricación en China se coordina bajo el sistema de "ventanas de producción", donde la compañía compra la fabricación de una cantidad definida de productos de acuerdo a la programación de tiempo presentada por el fabricante. Una vez que TBC confirma la aprobación de los prototipos finales de un pedido, debe pagar por adelantado a la fábrica china el 30% del total del costo de fabricación de dicho pedido. El restante 70% se paga 60 días después del despacho del embarque desde China. Si TBC desea iniciar la producción en un momento anterior o posterior a lo que ofrece la fábrica, debe pagar un adicional por modificar la planificación de la manufactura en China. Los precios varían de acuerdo a la fábrica y el producto pero rondan los USD 3,0 para una polera, USD 7,0 para un pijama, USD 2,0 para un par de pantuflas, USD 2,5 para un bóxer y USD 1,0 para el empaquetado de cualquier unidad de estos productos. Por consejo de Suiwah, en 2010 se decidió operar con diferentes fabricantes, dependiendo del tipo de producto

que desean producir, con lo cual la compañía ya no sólo produce en Shenzhen, sino también en otras localidades como Guangzhou y Ningbo.

De cara al consumidor final, todos los productos de TBC son presentados con la marca propia U&T, sea cual sea la variedad y el retail donde se encuentren. Con el fin de desarrollar esta marca propia, han innovado en el empaquetado de los productos, el que para ellos constituye un elemento fundamental, por cuanto la mayoría de las empresas en la industria no desarrollan envases creativos, que para cierto segmento de clientes constituye un elemento importante o que, al menos, diferencia e incentiva la compra.

La situación actual de la empresa requiere la participación activa de sus socios fundadores. TBC Chile posee un staff de trabajadores comprendido por un administrativo contable, dos diseñadores y un grupo variable de vendedores viajeros que operan en las distintas regiones de Chile, gestionando la comercialización en tiendas regionales.

The Brands Club comercializa sus productos en Chile, Perú, Colombia y Venezuela. Esto es, principalmente, gracias a los contratos con grandes cadenas de retail con base en Chile, que facilitan la comercialización en el extranjero. En 2013, la compañía logró ventas por un monto total de USD 2.000.000. Ahora bien, considerando los dos últimos años de operación, 2012 y 2013, la distribución de las ventas por país está caracterizada por un claro predominio de Chile y Perú en el total de las órdenes (ver **ANEXO G**: Distribución de las ventas por país en los años 2012 y 2013).

Así reflexiona Eluti acerca de su modelo operacional:

*“Nuestro modelo creció junto con la compañía, no fue un diseño deliberado, más bien se basó en la experiencia previa de nosotros tres, los socios fundadores. Cada uno se enfocó en las habilidades que tenía y así partimos.*

*Mi experiencia en YCC me permitió aprender cómo trabajar con chinos, de igual forma conocíamos gente en Chile que se dedicaba a la fabricación y comercialización textil. Nos juntamos con ellos y pedimos consejos. Finalmente, nos arriesgamos y ese fue el origen de muchas equivocaciones que nos permitieron aprender en el camino. Hay que atreverse, para nosotros no existía la posibilidad de operar sin ningún riesgo, como aquella vez que pasamos casi un mes viviendo en una bodega para poder arreglar un pedido. Eso lo aprendes sólo cuando te pasa.*

*Hoy estamos divididos internamente en áreas de Producción, Comercial y Finanzas. Estamos tratando de armar bien cada una de ellas, ya que hoy por hoy, dependen mucho de nosotros. Si uno de nosotros tres no está, el área prácticamente no funciona. Eso no*

*puede ser, el área no debería depender de la presencia de nadie. Pero es la realidad de una empresa chica, donde de a poco estamos tratando de incorporar personas”.*

El mencionado rol protagónico de sus socios fundadores se puede apreciar en el organigrama de la compañía (ver **ANEXO H**), donde no se incluye a TBC Hong Kong, puesto que sólo se trata de una oficina de representación no propia.

## ¿DÓNDE COMPITE THE BRANDS CLUB?

The Brands Club se constituyó como un proveedor de productos textiles para la industria del retail en Chile y a través de este canal ha podido comercializar sus productos en 3 países más de Latinoamérica. Sus clientes hoy por hoy corresponden a las compañías de retail más grandes de Chile que como tales, ejercen un poder alto de negociación por cuanto pueden optar entre un pool amplio de proveedores y su costo de sustitución es bajo, en caso de decidir por el reemplazo de uno de ellos. Eluti y los suyos han sabido de ese poder de negociación, lo han evidenciado en cada oportunidad en que han negociado un pedido, presentado sus nuevos diseños o solicitado espacio en sala de ventas para alguna muestra especial de la marca U&T. Por supuesto, esto los ha llevado a incorporar la flexibilidad y rigurosidad necesaria para operar con las compañías de retail chilenas, adaptando sus operaciones y propuesta de negocio para asegurar la relación comercial.

En Latinoamérica el sector retail muestra una clara expansión, a pesar del débil crecimiento económico durante 2011 y 2012 en países clave como Brasil y México (ver **ANEXO I**). Los principales impulsores del aumento del consumo son las caídas en las tasas de desempleo en la región, la mayor disponibilidad de créditos y, al mismo tiempo una caída en las tasas de interés. Los grandes retailers latinoamericanos se ven beneficiados por el alto nivel de fragmentación en el mercado. Sin embargo, la competencia es intensa y las compañías no sólo se enfrentan a sus pares sino que también al sector informal; una amenaza real en esta parte del globo. La forma elegida por los grandes retailers para enfrentar estas condicionantes ha sido abriendo nuevas ubicaciones para defender su participación de mercado, ganando así economías de escala y mejorando su eficiencia operativa.

En toda la región se evidencia que tanto el tamaño y la participación de mercado constituyen ventajas competitivas a la hora de generar márgenes y otorgar la flexibilidad necesaria para actuar frente a una competencia de precio ajustada. Por otra parte, las grandes compañías del retail operan con mayor flexibilidad mejorando su productividad y siendo más eficientes en costos cuando se presenta un ciclo económico desfavorable. En este punto, la marca se erige como uno de los activos más valiosos. Ella debe construirse desde la variedad y calidad de los productos; un servicio al cliente de primer

nivel y una inteligente estrategia de precios. Si se considera el sector desde el punto de vista crediticio, esto es, el crédito que ofrecen las mismas tiendas; modelo utilizado en gran parte de Latinoamérica y, por cierto, Chile; la marca adquiere importancia porque aumenta el potencial éxito de las marcas privadas e incrementa el poder de negociación con proveedores.

Gran parte de los operadores del retail en Latinoamérica optaron por una estrategia de multi-formatos, esto es, mantener en su oferta distintas marcas y tipos de tiendas (tiendas de departamentos, supermercados, hipermercados, etc), diversificando así su participación en el mercado y apuntando a una mayor base de consumidores.

Con todo esto, no es extrañar que 5 países de Latinoamérica aparezcan dentro de los 20 primeros puestos de acuerdo al Índice de Desarrollo del Retail Global 2013 para países en desarrollo (ver **ANEXO J**), preparado por la consultora AT. Kearney<sup>8</sup>, destacando a Chile en el segundo lugar, detrás de Brasil. La medida evalúa al sector retail de cada nación en términos de atractivo de mercado, riesgo país, saturación de mercado y apremio.

En Chile, se espera que las ventas del sector retail se eleven un 14,5% el 2015 respecto de lo que fueron durante el 2011, llegando a USD 60.690 millones<sup>9</sup> (Business Monitor International, 2012). Sólo en Abril-Junio de 2013, el retail chileno creció 10,6% respecto a igual periodo del año anterior<sup>10</sup> (Bloomberg, 2013).

La industria del retail en Chile crece, entre otras cosas, debido a que parte del crecimiento económico de la nación es explicado por el aumento del consumo. Es así como, en términos reales, la relación entre el consumo privado y el PIB muestra un incremento sostenido en los últimos años. De hecho, en la última década, el consumo privado medido en términos reales ha tenido tasas de crecimiento anuales por sobre las del PIB durante la mayor parte del tiempo (ver **ANEXO K**).

La misma consultora AT. Kearney, prepara un indicador que evalúa la condición y atractivo del sector vestuario dentro del retail en países en desarrollo (ver **ANEXO L**). En dicho ranking, el atractivo del mercado chileno le permite figurar tercero, detrás de China y Emiratos Árabes Unidos.

Desde el lado de los competidores de TBC, los principales están representados por compañías que, bajo un modelo similar al de esta empresa, fabrican sus productos textiles en China o en algún lugar del mundo desde donde pueden obtener ventajas de costos de producción y gracias a estas mismas ventajas y con marca propia, pueden acceder con éxito a las cadenas de retail chilenas. De hecho, de acuerdo a la China Chamber of Commerce for Import and Export of Textil and Apparel<sup>11</sup>, Chile lidera las

importaciones de vestuario desde ese país en Latinoamérica, registrando USD\$ 1.180 millones en el periodo enero-junio 2013.

Al distribuir sus productos a través de retailers con presencia internacional, la compañía debe adquirir las licencias de sus diseños en cada país donde llegan. A veces, se trata de la misma compañía que les vendió la licencia en Chile y que maneja la región completa, a veces no, y se debe negociar directamente en el país de destino. Así, TBC también enfrenta la competencia en la adquisición de licencias, con compañías en otros países de Latinoamérica a los que llegue vía retailers chilenos. Aunque, hasta el momento, esta competencia no ha sido un factor de preocupación para Eluti y sus amigos. El precio de estas licencias internacionales no varía mucho, eso sí, depende de la iconografía involucrada y que tan exitosos sean los personajes en cuestión. México, por ejemplo, al ser un mercado tan grande exige que las licencias como en el caso de Looney Toones, sean vendidas por personaje, no como un todo.

En Chile y como consecuencia de esta estrategia de diferenciación a través de licencias exclusivas y marca propia, TBC se ve enfrentado a un grupo de competidores correspondiente a compañías de vestuario que también manejan licencias de exclusividad de uso en el país, tales como Induropa, Moletto (principales licenciarios de Disney), Top, Ges Corp (dueños de las licencias Hello Kitty, Barbie y Scooby Do) y Tiare, entre otros.

El caso particular de la licencia Disney es ligeramente distinto pues existen muchos licenciarios de ella en Chile, sin embargo ha sido Moletto quién ha hecho un uso más exitoso de los personajes, siendo premiado varias veces como la compañía que más valor ha agregado en Chile a la marca Disney.

La participación de TBC en el mercado de las prendas de vestir con personajes licenciados en Chile, es considerablemente menor en comparación a compañías mucho más grandes, tales como Induropa, Top y Moletto, de hecho, estos emprendedores estiman que sus ventas no superan ni siquiera el 5% del total del mercado, situación que se repite para una larga lista de compañías pequeñas que han optado por comercializar vestuario a través de licencias.

Según señala Eluti, respecto del mercado en el que participan:

*"En vestuario hay mucha competencia, todos hacen vestuario en Chile. Es un producto que no es difícil de hacer porque hay confección en Chile, se puede importar de stock de otros países como India, China o Panamá. Es fácil vender vestuario, pero ¿Qué hacemos nosotros frente a eso? Nos enfocamos en licencias, que es algo que nos da una diferenciación, porque todos pueden traer o fabricar una polera, incluso de mejor calidad o más barata, pero el diseño basado en la licencia, te hace estar por sobre la competencia.*

*Ahora bien, también hay otras empresas que utilizan licencias. Eso nos ha llevado a confeccionar productos que innoven introduciendo estilo vintage o un packaging (empaquetado) novedoso. El packaging es el 80% de nuestro producto. A eso llegamos luego de lograr un éxito rotundo para una colección de navidad de bóxers Looney Toones que vendimos dentro de "dinamita marca Acme". Así nos dimos cuenta que nuestra competencia no hacía lo mismo y nosotros podíamos convertir nuestro producto en un regalo listo, con un envase llamativo. Es cierto, el packaging aumenta nuestro costo de producción, pero también es posible cobrar más por él. De esa forma hemos construido diferenciación, introduciendo además una forma de exhibir nuestros productos en las salas de venta de nuestros clientes, con stands que nosotros mismos instalamos, promotoras(es), si es necesario, etc. Armamos todo el mundo asociado a la licencia dentro de esa sala de ventas. Esto funciona igual de bien con productos orientados a adultos o niños"*

TBC opera en un mercado donde el cliente es el retail, pero el consumidor final es quien compra el producto en la sala de venta. Respecto al manejo de esa dualidad, Eluti señala que su foco está en el consumidor final.

*"En un principio nos equivocamos y pretendíamos dejar contento al intermediario, en este caso, el retail. Eso funcionaba para una temporada, nos enfocábamos en ellos, ellos quedaban felices, pero después si el producto no le gusta al consumidor final, no se vende y el intermediario no nos vuelve a comprar. Ahora estamos en condiciones de no hacer caso a un retailer frente a un pedido, dejar de ofrecer licencias que tenemos pero que no son exitosas de cara al consumidor final, pese a ser del gusto del intermediario."*

La compañía no monitorea los gustos del público, más bien han aprendido qué productos ofrecer por un proceso de prueba y error. De esta forma, muchas veces han comprado licencias que han sido un fracaso de ventas y que, por tal motivo, luego evitan utilizar.

En términos de la relación con proveedores, esta es mantenida directamente por la oficina de TBC China. Sin embargo, tanto Eluti como sus socios en Chile, viajan constantemente a reunirse con los dueños de cada fábrica, por separado y acompañados de Suiwah. Estas reuniones tienen por objetivo la negociación de precios, condiciones y oportunidades de mejora en términos de plazos de pago, precios de ciertos ítems, etc. A pesar de que el poder de negociación de las fábricas en China es bajo, no es muy fácil cambiarse de proveedor, puesto que no todas las fábricas son igualmente buenas en cuanto a calidad o sencillamente, ¡no todas son reales! De esta forma, no es raro caer en manos de fábricas fantasmas que estafan a clientes de todo el mundo. Así, la relación de confianza mutua es clave al operar con un proveedor en China, al cual se le paga por una temporada completa de producción. Muchas veces ha

ocurrido que empresas chilenas reciben en el puerto contenedores llenos de jabón o piedras, en vez de la ropa que se esperaba.

Los clientes de TBC son negociadores permanentes de precio y su poder, como es de esperar, es alto. Eluti señala que ellos han tratado de bajar el precio de venta, todo cuanto han podido, cada vez que el cliente lo solicita.

*“Al principio no estábamos en condiciones de negarnos a las peticiones del retail. Ahora ya no es tan así. Muchas veces hemos dicho “no podemos” y nos han comprado de todas formas. Sobre todo, últimamente nos han pedido reducción de precios, pero no hemos sido capaces, puesto que en China el costo de producción también ha aumentado. Ahora ya sabemos que negociar precios es parte de su trabajo, ellos manejan un presupuesto y deben optimizarlo.”*

En la práctica, cada departamento de una multitienda es un cliente distinto con un comprador independiente. De esta forma, se puede negociar por separado con Infantil-Hombre o Juvenil-Damas, por ejemplo. Así también con cada uno de estos departamentos se trabaja por “campañas”, siendo una campaña, por ejemplo, Navidad, Día del Niño, Día de los Enamorados, etc. Por otra parte, la experiencia acumulada de estos jóvenes les ha permitido conocer los márgenes que los retailers esperan obtener como compradores, lo cual les facilita el proceso de negociación y se ha transformado en una herramienta crítica.

## EL MODELO DE NEGOCIO

### PROPUESTA DE VALOR

Si bien es claro que el origen de TBC está altamente influenciado por la red de contactos y el oportunismo (en el mejor sentido) de sus socios fundadores, ciertamente se han propuesto entregar productos que cumplan características distintivas en términos de calidad, diseño y presentación. El uso de iconografía mundial y nacionalmente reconocida ayuda en gran medida a alcanzar tal objetivo, logrando un producto atractivo y deseable desde el punto de vista de personas de toda edad dispuestas o con la necesidad de lucir un diseño colorido y atractivo que, además, incluya alguno de sus personajes animados favoritos.

Sin embargo, no deja de ser interesante la definición que Eluti hace de su propuesta de valor:

*“Nosotros ofrecemos un servicio, más que un producto. Porque pese a que existe un consumidor final, nuestro cliente es el retail. Lo que tratamos de hacer es facilitar la vida de los compradores ¿de qué forma? Todas las tiendas tienen un departamento de Diseño, dónde crean sus propias marcas, pero esos diseñadores ya tienen demasiado trabajo diseñando las colecciones de Americanino, Basement, Keneth Stevens, etc, que son marcas propias, pertenecientes a las mismas tiendas. ¿Qué hacemos nosotros? Para que ellos no tomen una licencia directamente, ya que a las grandes tiendas les exigen mucho más rendimiento, en términos de ventas, cobro de royalty, etc. (Si una gran tienda compra una licencia, será la única en el país que podrá usarla, por lo tanto se le exigirá maximizar la venta), lo que hacemos entonces es tomar nosotros la licencia y les ofrecemos un servicio completo, esto es, un producto basado en un personaje, diseñado por nosotros, con un envase atractivo, el que promocionamos de forma especial en un stand puesto en la sala de ventas, lo entregamos y si es necesario ponemos promotoras(es). Con esto, el retail se remite casi a sólo facilitar el espacio en sala de ventas.*

*De esa forma le ahorramos a las tiendas todo el tiempo que tomaría diseñar, formar los contratos, seguimiento de la producción en China, etc. Todo, a un precio conveniente para ellos y siempre tratando de innovar en diseño, empaquetado o promoción.”*

Esta afirmación de Eluti se fundamenta desde un enfoque de procesos<sup>12</sup> (Jofré, 2002). Es claro, que existe un producto tangible por el cual los clientes pagan a TBC, que corresponde a prendas de vestir con personajes licenciados. Sin embargo, para esta compañía es aún más importante satisfacer una necesidad que han identificado en sus clientes. Dicha necesidad, comprende la entrega de un servicio, por lógica intangible, asociado al manejo de la licencia. Así entonces, al encargarse TBC de la relación con el licenciatario, del desarrollo de producto, de la fabricación e incluso de la promoción en sala de venta del propio retailer, libera a este último de la necesidad de incorporar una serie de procesos internos destinados a manejar estas operaciones. De paso, TBC agrega valor a través de la innovación en diseños, empaquetado y si el cliente lo requiere, en la promoción.

Si bien la tipología de producto partió siendo sólo poleras a todo segmento de consumidor final, para el 2012 TBC ya se encontraba fabricando pijamas, pantuflas y ropa interior para todo el retail. Lo anterior, debido a que la acogida fue exitosa.

El crecimiento de las ventas de la compañía fue explosivo (ver **ANEXO M**), sobretodo los primeros años. Incluso en el último periodo 2012-2013, la expansión del volumen de ventas fue de un 67%, llegando a los USD 2.000.000, debido principalmente a la ampliación de su mix de productos y a la inclusión paulatina de retailers, dentro de su cartera de clientes.

Por otro lado, el margen promedio que TBC obtiene con una campaña se ha mantenido relativamente constante y en la compañía estiman que bordea el 25%. Esto es, lo que se

obtiene al descontar del precio de venta al retailer, todo el costo asociado a la producción y venta de dicha orden.

Precisamente en cuanto a estrategia de precios, en la compañía reafirman la idea de que su campo de acción es bastante limitado, por cuanto es el retail quien tiene la posición dominante. Es así como, en general, durante estos primeros años, el rol de TBC en este ámbito se ha limitado, casi por completo, a ajustar sus costos para lograr su ya mencionado margen de 25% por campaña, esto, dado el precio de venta al retail que se acuerda durante las negociaciones.

Eluti insiste en la idea de que The Brands Club está tratando de innovar en packaging, el que para ellos constituye un elemento fundamental y la primera herramienta de *branding* (construcción de marca) una vez que su producto está en la sala de ventas.

*"A la hora de innovar en el diseño del producto o el packaging, antes de diseñar cada colección nos juntamos con el equipo de diseñadores, lanzamos ideas y posteriormente analizamos con nuestra oficina en China la factibilidad de hacerlo a un precio que podamos abordar, afortunadamente contamos con suficiente creatividad en nuestro equipo".*

## RELACIÓN CON EL CLIENTE

Considerando la etapa de crecimiento en la que se encuentra TBC, la relación con sus clientes está basada casi en un 100% en el rol clave de los tres socios fundadores, aún no existe un área encargada de ese rol o personas destinadas a trabajar el elemento relacional con el retail. Pese a que uno de ellos es el encargado oficial del área comercial y de ventas, la dinámica actual de la compañía, exige que sean los tres socios quienes atiendan cada una de las reuniones con los clientes.

El pensamiento de Eluti respecto a cómo se han desempeñado de cara al cliente, consigna:

*"Hasta ahora, nuestra gestión de la relación con los clientes ha funcionado bien. Sin embargo, creo que pronto llegará el momento en el que vamos a necesitar gente para que tome la relación de algunas cuentas por sí solos, atendiendo también a compradores de otros países. Si descansamos sólo en nosotros, la escasez de tiempo puede hacer que no los atendamos tan bien como quisiéramos. En el fondo, esperamos crecer lo suficiente para poder delegar ciertas actividades, como ésta, que descansan en gran parte, sólo en nosotros."*

TBC ha perdido clientes importantes, principalmente porque no han funcionado algunas licencias en cuanto a ventas o han llegado tarde con algún pedido. Un ejemplo de ello fue la pérdida del departamento Juvenil-Hombre de Paris cuando vendieron una partida basada en la licencia Popeye que no tuvo éxito en ventas y, además, uno de los pedidos anteriores de ese departamento no llegó a tiempo. Todas lecciones crudamente aprendidas e incorporadas al historial de enseñanzas, por estos jóvenes emprendedores.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SEGMENTOS DE CLIENTES

El mercado objetivo de TBC es definido por ellos como *"todas las compañías de retailers que operan en Chile y Latinoamérica"* (en el futuro, el mundo entero, creen de manera optimista y con convicción). No obstante, hoy su operación está centrada en Chile y es aquí donde TBC distingue cuatro diferentes canales de distribución que apuntan, a su vez, a distintos segmentos de clientes. Retail A (Falabella, Paris y Ripley), Retail B (Corona, La Polar, Hites y Johnsons) y Supermercados (Tottus, Lider y Jumbo). El cuarto canal lo componen los clientes regionales, pequeñas tiendas de provincias para las que se ha conformado un grupo de vendedores viajeros encargados de la gestión de la relación comercial.

Desde el punto de vista de los consumidores finales, cada uno de los canales que operan les permite llegar, en general, a diferentes tipos de personas. Es así, como pese a que el producto puede ser el mismo desde el punto de vista de TBC, el departamento de vestuario de un supermercado lo vende a precios inferiores a los que es posible encontrar esa misma prenda en una tienda de departamentos. De esta forma, el consumidor que compra en un supermercado es menos preocupado por la moda y la variable de conducta que predomina en él es la búsqueda del beneficio económico, es decir, aprovechar el bajo precio del producto. En buena parte de los casos, la persona entró al supermercado consciente de que este tipo de tienda ofrece vestuario a precios más bajos, o bien, se dirigió hasta ahí para realizar una compra de otra índole y compró la prenda de vestir por impulso; por la conveniencia del precio.

En el caso de las tiendas de departamentos, se trata de consumidores más preocupados del estilo de la prenda, por lo cual TBC opera en este canal con productos de diseño más trabajado, no de características masivas, como en los supermercados. Es posible afirmar que la variable de conducta de este consumidor, es la búsqueda de lo estético, ya que le otorga mayor importancia al aspecto de la prenda; a *"estar a la moda"*.

Alejandro lo explica de la siguiente forma:

*“La realidad es así. Cada uno de los canales apunta a un segmento distinto. La persona que compra una polera en Falabella, no es la misma que la compra en Líder, en la gran mayoría de los casos, son personas distintas. Quien compra en Líder, busca una polera más económica, pese a que la calidad de nuestros productos es la misma independiente de nuestro cliente. A veces hay diferencias en cuanto a diseños, puesto que los retailers más grandes en ocasiones exigen ciertas especificaciones diferentes en cuellos de poleras, mangas, colores, etc. Para el caso de supermercados, no existen esas diferencias, ya que se trata de productos masivos y consumidores finales menos preocupados del diseño”.*

Ahora bien, la estrategia de cada una de las tiendas de departamentos en Chile las ha llevado a buscar posicionamiento en distintos segmentos socioeconómicos de la población chilena<sup>13</sup> (ver **ANEXO N**). Es así, como Johnson’s, La Polar, Hites, Tricot y Corona, están enfocadas principalmente en los segmentos C3 y D<sup>14</sup>. Asimismo, Ripley, Paris y Falabella, además de dirigirse a los grupos ya mencionados, compiten en los segmentos de mayores ingresos del país, es decir, ABC1 y C2<sup>15</sup>. Todo esto, permite que TBC enfrente distintos tipos de consumidor final dependiendo de la tienda a la que llegan sus productos. Esto hace que factores como el nivel educacional, el acceso a la información (de moda y tendencias, por ejemplo) y por supuesto, nivel de ingresos, influyan en la valoración y el comportamiento de compra, de los consumidores frente a las prendas de vestuario de la compañía de Eluti y sus amigos. Por ejemplo, en lo relativo a la sensibilidad al precio, lo observado es que esta será mayor, mientras más bajo sea el nivel de ingresos de quien realiza la compra. En tanto, que en lo relativo a la preocupación por la calidad y estética de la prenda, son mayores en los grupos socioeconómicos de ingresos altos.

## ACTIVIDADES CLAVE

En los primeros años y aún ahora, lo más importante era tratar de mantener la relación con los clientes, tratar de generar confianza teniendo en cuenta que son una empresa pequeña y que recién parte en el mercado. Si el comprador confía y existe una buena relación, el trato comercial está prácticamente asegurado. Obviamente, influyen en esto factores como el precio, la calidad, diseño del producto, la entrega a tiempo y el resultado en ventas que obtienen las campañas. No obstante, generar confianza es clave.

Otra actividad relevante es el mantenimiento de la relación con los proveedores en China. A veces, los clientes quieren hacer modificaciones en las fechas de entrega. Si se ha cultivado una buena relación con la fábrica en China, esta siempre podrá hacer algo para adelantar la producción o flexibilizar ciertas condiciones.

En un principio, otra actividad clave fue la obtención del financiamiento. Tratar de convencer a los bancos fue una piedra de tope, ya que los compradores les pedían mercadería, pero TBC no tenía cómo financiar la fabricación en China. En aquellos años, las reuniones y la gestión con la banca les tomaban mucho tiempo, sin embargo, hoy las dificultades no son tan grandes, han logrado autofinanciarse y ese tiempo ahora es invertido en la relación con los clientes.

Eluti recuerda la crisis de financiamiento que vivieron el 2012. Él la llama “crisis de crecimiento”, sus flujos de caja en un momento no fueron capaces de afrontar los costos de producción y se vieron obligados a pedir extensiones de plazo y mayor flexibilidad a sus fabricantes en China. Así lo recuerda Alejandro:

*“Yo mismo tuve que viajar a China y reunirme con cada fábrica. Logramos que ellos creyeran en nosotros, confiaran en nuestros contratos de compra con los retailers en Chile y los tomaran como una garantía de pago a futuro. Eso, además de reducir el pago anticipado de la producción de un 30% a un 10% de la misma”.*

Otra actividad importante es el monitoreo de la moda y sus tendencias. Al final del día, TBC elabora vestuario y el vestuario está sujeto a las cambiantes tendencias de la moda, moda que no se impone en Chile, más bien el consumidor chileno sigue lo que en otras partes del mundo es la preferencia. Los socios de TBC están conscientes de esto y viajan constantemente por el mundo, principalmente a la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, que está en la ruta de sus viajes a China. Allí compran muestras de “lo que está de moda”, pero en el mercado masivo, nada de exclusividad. Así, por ejemplo, buscan las poleras de diseño básico y de consumo intensivo que el comprador en Estados Unidos está prefiriendo. Eluti reflexiona sobre este rol de la moda en su negocio:

*“En el fondo, lo que estamos haciendo es empujar las tendencias que vemos en Nueva York en el mercado chileno, ya sea en cuanto a diseños y cortes de las prendas, como así también, en cuanto a licencias. De esta forma, aprovechamos el beneficio de tener una temporada de diferencia con Nueva York. Así, si analizamos las colecciones de invierno allá, podemos asegurar que serán las mismas tendencias las que rijan la temporada de invierno el próximo año en Chile. Hay ciertas excepciones, como las películas, que están de moda en todo el mundo al mismo tiempo, luego de su estreno mundial”.*

## RECURSOS CLAVE / ACTIVOS ESTRATÉGICOS

En TBC existe plena consciencia acerca de cuál es uno de sus recursos más importantes: su oficina en China. Así se refleja en las palabras de Eluti:

*“Tener la oficina en China es clave. China está muy lejos y uno puede encontrar miles de proveedores online, cualquiera puede hacer esto desde Chile, pero las personas de nuestra oficina en China van a verificar que la fábrica sea real, que el producto corresponda a lo que uno compró, que el embarque se produzca en la fecha estipulada, que las tallas de los productos correspondan, etc. La labor de la oficina en China ha sido el trampolín para poder crecer. Si no la tuviéramos, uno de nosotros tres debería estar viviendo en China y cumpliendo esa labor de control”.*

Con el objetivo de asegurar la permanencia del personal en China, y por sobretodo de Suiwah, estos tres emprendedores en cada uno de sus frecuentes viajes al país asiático, buscan favorecer una buena relación con los trabajadores. Es así, como invitaciones a cenar y regalos de cortesía son habituales en estos viajes.

Otro recurso clave es el equipo de diseñadores, esto les permite diferenciarse, ofreciendo productos que no están en el mercado y que son el resultado de la imaginación del equipo creativo. Sin este departamento de diseño, no podrían ofrecer esa diferenciación a sus clientes, afirman en TBC.

Si bien las licencias son un activo importante, la experiencia de estos jóvenes señala que su importancia es relativa al consumidor final. En productos infantiles la licencia cobra un rol relevante, ya que los niños exigen una prenda, sólo por el hecho de que allí aparece su personaje favorito. No ocurre lo mismo en adultos, donde el estilo de la vestimenta adquiere mayor relevancia, por sobre el personaje estampado en ella. De esta forma, los adultos se preocupan más por el corte, las terminaciones y los colores utilizados. Sin embargo, gracias a estas licencias, independiente del consumidor final, logran añadir a sus productos una componente atractiva que les brinda, además, una amplia gama de personajes a incluir en sus diseños.

## ALIADOS/PARTNERS CLAVE

En la actualidad TBC cuenta con un *partner* logístico, Kitabco, que maneja el almacenamiento y coordina los despachos, labor que ellos mismos realizaban en un primer momento. Así, esta empresa descarga los contenedores, cuenta la mercadería, arma los pedidos de cada cliente y los entrega. Esto ha significado un ahorro de tiempo considerable y la posibilidad de que los socios fijen su mirada en otros aspectos relevantes del negocio.

Por otro lado, las empresas que manejan las licencias, si bien son un proveedor de TBC, la buena relación que se mantiene con ellos les ha permitido ser recomendados para la compra y gestión de alguna de las licencias más exitosas que manejan en la actualidad. Continuar por ese camino de sana interacción es algo que TBC busca potenciar.

## ESTRUCTURA DE COSTOS

Como se mencionó anteriormente, los costos de fabricación unitarios promedian los USD 3,0 para una polera, USD 7,0 para un pijama, USD 2,0 para un par de pantuflas, USD 2,5 para un bóxer y USD 1,0 para el empaquetado. Sin embargo, para agregar el costo asociado a que un producto terminado y dentro de su envase, sea transportado y puesto en la sala de ventas de algún cliente, TBC ha optado por algo que para ellos ha sido fácil de manejar. Esto es, el cálculo de un factor independiente para cada tipo de producto, de esta forma han construido tablas de costo que si bien no son exactas, les brindan una aproximación bastante cercana a la realidad. Así lo resume Eluti:

*“Un determinado producto tiene un costo FOB (Free On Board), luego de ese costo hay que sumar la comisión de la oficina en China, el envase, las alarmas que son utilizadas en la sala de ventas del retail, los códigos, las etiquetas, etc. Luego de eso se debe sumar todos los costos de embarcación, la desconsolidación de la carga en Chile, el almacenamiento, etc. De esta forma, cada producto tiene una estructura de costos distintos, dependiendo si se vende FOB, si se vende en plaza (puesto en la tienda), si se vende a regiones dentro de Chile; todo se costea de manera diferente y por ende, tiene precios distintos. Por ejemplo, para una polera dada, el precio de venta al retail variará si la tienda la quiere entregada en China, o en el centro de distribución del cliente en Chile, o si debe ser entregada en regiones donde además debe agregarse un costo asociado a la comisión de nuestros vendedores, etc.”*

Esta forma de monitorear sus costos fue producto de la evolución y el análisis de cada pedido, donde el factor que se construye y aplica al costo de fabricación del producto, es más alto, mientras más cerca del cliente deba entregarse la partida. Así por ejemplo, la venta FOB (contenedor entregado a bordo de un barco en China) posee un factor más bajo que la entrega en un centro de distribución en Chile.

## FLUJOS DE INGRESOS

La mayor parte de lo que TBC factura es manejado por una compañía de representación no propia en Hong Kong, TBC HK. De esta forma, todas las ventas que se realizan bajo un acuerdo FOB, deben ser pagadas a esta compañía en Hong Kong, lugar en donde quedan estos ingresos. De ahí la conveniencia de vender más FOB que CIF (Cost, Insurance and Freight), puesto que una fracción muy baja de los ingresos es retirada y enviada a Chile, evitando el pago de impuestos involucrado. El dinero que permanece en Asia, se reinvierte en la compañía a través de materias primas o pagos a proveedores en el extranjero. Así, han llegado a operar con la totalidad de los retailers chilenos, sus clientes más grandes, en base a acuerdos FOB.

Los ingresos que maneja la oficina en Chile, corresponden a todas aquellas ventas realizadas bajo un acuerdo CIF, que comprenden los pedidos realizados a tiendas regionales en el mismo país y a los acuerdos de esta naturaleza que de manera ocasional, se realizan con retailers.

Los ingresos principales están relacionados, obviamente, con el pago proveniente de los retailers. El precio de venta es variable ya que depende de las condiciones acordadas con el cliente para cada pedido en particular (tipo de producto y envase, promoción incluida, etc.), pero en promedio corresponden a USD 8,0 para una polera, USD 16,0 para un pijama, USD 6,0 para un par de pantuflas y USD 7,0 para un bóxer.

El estado de resultados simplificado 2010-2013 (ver **ANEXO O**) evidencia que el crecimiento en las ventas de la compañía ha sido seguido por el consiguiente aumento en los costos de producción (que representa el monto de inversión principal en cada año), esto debido principalmente al aumento de los volúmenes de producto manejados. Este costo de producción llegó a representar en 2013 USD 1.000.000. El comportamiento de los principales ítems operacionales refleja claramente el impacto de la estrategia de TBC, donde los costos de administración y venta que incluyen todo lo relacionado a la operación de las oficinas en Chile y China además de la gestión contable, representan una proporción considerable (USD 292.000 en 2013). Así también ocurre con las licencias, que dada la opción de diferenciación escogida por la compañía, se erige como un costo operacional clave (USD 200.000 el último año).

El desembolso en Marketing es menor, ya que considera sólo el costo del mobiliario y letreros que se utilizan para realizar campañas en sala de ventas. Por otro lado, tanto la logística y almacenamiento como también el costo asociado a diseño y desarrollo de producto han aumentado progresivamente a medida que la cantidad de pedidos y embarques por año ha aumentado y, también, ya que lo propio ha hecho la cantidad de licencias adquiridas y manejadas por TBC.

Eluti señala que pocas veces han tenido que traer parte del dinero que recaudan a Chile y a lo que apuntan, es a que la oficina en Santiago se auto-sustente en base a sus ventas locales bajo acuerdos CIF. Es más, en TBC están convencidos que esta forma de operar favorecerá la expansión de la compañía, puesto que de cara al mundo, ellos son una empresa que vende desde Hong Kong, con todas las ventajas comerciales y de conectividad que ello implica.

¿Y AHORA QUÉ?

Es agosto de 2013. Eluti pasa gran parte de sus días trabajando en la temporada verano 2015 para los retailers. Es tiempo de negociar precios y cerrar acuerdos tanto con

proveedores como con sus importantes clientes. En sus escasos momentos libres, reflexiona acerca de cómo han crecido, qué les falta para operar mejor y, por cierto, cuál ha sido y será su rol en esta compañía. La mente de un emprendedor no descansa y se cuestiona cómo mejorar, sin embargo, él cree firmemente en la labor que han hecho, si bien han cometido errores, los valora como aprendizaje. Todo se ha tratado de atesorar en el camino.

Eluti es un convencido de que el diseño del producto es importante, dada la opción de diferenciación por la que han optado, él anhela que los productos de TBC se transformen en una compra impulsiva en las salas de ventas, que el consumidor lo vea, lo tome y lo considere tan entretenido por su diseño y empaquetado, que lo compre inmediatamente para uso propio o regalo.

*“Nosotros ofrecemos un servicio, más que un producto”.* Esta es quizás la frase que mejor define su postura y visión en este mercado. TBC ha identificado que sus clientes valoran todo lo relacionado al manejo de la licencia, no sólo la compra de la prenda de vestuario, es aquí donde se configura el servicio señalado por este emprendedor. El retailer agradece y aprecia ahorrarse todas las operaciones asociadas al manejo de una licencia valorada por los consumidores finales. TBC pretende no descuidar jamás a sus compradores, fortalecer la relación agregando valor. Alejandro cree que en este ámbito lo han hecho bien, esto es, se han logrado renovar sobre la base de una preocupación constante y foco en el cliente, en facilitarle la vida o mejor dicho, la venta.

Pero no está del todo conforme. A su círculo íntimo le comenta que esperaría trabajar de forma más ordenada. Él culpa principalmente al rápido crecimiento de la compañía que los obliga a invertir tiempo en la operación y los aleja de la posibilidad de detenerse, reflexionar y reestructurar lo que consideran es susceptible de mejora. De hecho, hace un año atrás, en 2012, lo hicieron, dejaron de producir una temporada de invierno y ese tiempo lo destinaron a ordenar su forma de operar, su estructura de financiamiento, etc. Sin embargo, un año después sigue sin estar conforme con la realidad:

*“Para mí, el orden es más importante que tener muchos clientes, ávidos por comprar. Es mejor tener menos clientes, pero estar muy ordenado. Así, podemos penetrar aun más en la operación del cliente, haciéndolos más rentables para nosotros y mejorando nuestra relación.*

*En el fondo, somos una empresa de Hong Kong, casi toda nuestra mercadería la entregamos desde allá, facturamos mayormente desde allá, tenemos sólo una oficina comercial en Chile y cómo esta, pueden haber muchas alrededor del mundo”.*

Además, Eluti cree que el modelo de operación de TBC, en el que sus ventas están aseguradas un año antes de que los productos lleguen a las tiendas, les permite reaccionar con prontitud ante los vaivenes de la economía local y mundial, o ante variaciones en la demanda relacionada al mercado. Esa es una de las principales

diferencias respecto de quienes operan una tienda propia, por ejemplo, donde la operación comercial se produce día a día. De hecho, en 2012, pensaron en abrir una tienda propia y pese a que la idea era de su agrado, decidieron que eso constituía un negocio diferente y antes de iniciar una línea operativa distinta, prefirieron consolidar TBC en su formato actual.

Alejandro cree que es momento de sentarse a discutir sobre las lecciones aprendidas, y diseñar ambiciosamente el futuro de TBC, para ello busca apoyo en sus socios y amigos. ¿Qué hemos hecho bien?, ¿Qué pudimos haber hecho distinto?, ¿Cuáles son los factores clave que nos han hecho crecer y cómo podemos seguir ganando ventaja en este mercado?, ¿De qué forma podemos fortalecer nuestra posición en la industria?, ¿Debiéramos experimentar con nuevas líneas de negocio?, ¿Es tiempo de considerar una estrategia de internacionalización distinta?, pero aun más importante ¿Cuáles son las condicionantes que nos llevarán al éxito en el futuro de TBC?

*“Me temo, amigos, que llegó la hora de pensar en grande y definir una estrategia clara y con visión de futuro para TBC”, sentencia Eluti.*

## 5 NOTA DOCENTE

### 5.1 RESUMEN

El caso de The Brands Club, comprendiendo su etapa de introducción y crecimiento, ofrece la posibilidad de explorar la realidad de un emprendimiento internacional, tanto en los aciertos como en las posibilidades de mejora.

Todas las situaciones que se describen permitirán al estudiante analizar de manera crítica las circunstancias en las que este emprendimiento tuvo lugar y la forma en que evolucionó y prosperó. En gran medida, ese crecimiento se dio sin mayores cuestionamientos al modelo operacional y de negocios. El análisis del caso otorga una oportunidad al estudiante para la discusión y diseño de una estrategia de crecimiento que le permita a The Brands Club sostener y desarrollar la compañía en el futuro.

### 5.2 OBJETIVOS ACADÉMICOS

Luego de discutir y analizar el caso, el estudiante será capaz de:

- Definir los elementos que conforman fortalezas para la operación de The Brands Club, así como también potenciales áreas de mejora.
- Reconocer la forma a través de la cual The Brands Club ha llevado a cabo su crecimiento.
- Analizar los elementos principales del modelo operacional y de negocios de The Brands Club.
- Evaluar las alternativas de crecimiento que enfrenta The Brands Club en su contexto de mercado.
- Recomendar una estrategia de crecimiento futuro para The Brands Club, apoyándose en alguna herramienta o modelo teórico apropiado.

### 5.3 ELEMENTOS DE DECISIÓN Y SUS HITOS

Los cuestionamientos más relevantes del caso, son presentados al final del mismo. ¿Cuáles han sido, hasta el momento, los principales aciertos de TBC?, ¿Cuáles son las potenciales áreas de mejora?, ¿Es posible seguir generando ventaja en este mercado y de qué manera es posible fortalecer la actual posición de TBC?, ¿Es momento de

experimentar con nuevas líneas de negocio?, ¿Es conveniente plantear una estrategia distinta para llevar a cabo la internacionalización? y, finalmente ¿Cuáles son las capacidades que el mercado exige de parte de TBC y de qué forma la compañía puede hacer el ajuste entre ese requerimiento y su realidad, para generar una estrategia de crecimiento futuro?

Un asunto de gran importancia que expone el caso, está relacionado con la dificultad que experimenta un emprendedor para detenerse y examinar críticamente su desempeño con la intención de detectar potenciales áreas de mejora, mientras que, al mismo tiempo, debe estar a cargo de la operativa diaria. La situación actual de TBC se ha dado luego de operar por 4 años sin mayores revisiones de su desempeño, lo que ha ocasionado un crecimiento insuficientemente ordenado, siendo justamente el orden un factor crítico señalado por los emprendedores.

El caso también pone de manifiesto los desafíos que enfrenta un emprendimiento en crecimiento, que fueron señalados por Greiner<sup>16</sup> (1998). Entre esos desafíos, es posible señalar una creciente complejidad del negocio; con un estilo de administración orientado al emprendimiento y esfuerzo mental y físico enfocado en la venta del producto. Adicionalmente, se observa una comunicación de tipo informal entre quienes dirigen la compañía, largas horas de trabajo y, por cierto, una toma de decisiones altamente influenciada por la retroalimentación desde el mercado, es decir, los *managers* actúan de acuerdo a las reacciones de los clientes, en este caso, los *retailers*. Estos desafíos, sitúan a TBC en lo que Greiner llama la Etapa de Creatividad (ver **ANEXO P**), típica de los primeros años de una organización y donde el énfasis está puesto en producir y vender en el mercado, más que en, por ejemplo, alcanzar eficiencia operacional o generar una ventaja competitiva.

Los hitos de mayor importancia en la historia de The Brands Club y que deben ser considerados para efectos del análisis son:

- La decisión y riesgo evidenciados por estos emprendedores para lograr los primeros pedidos.
- Adquisición de licencias, como elemento diferenciador.
- El modelo de financiamiento de estos primeros años.
- La importancia de la apertura de la oficina en China, TBC China.
- La visión de que The Brands Club ofrece un servicio, más que sólo la venta de productos textiles.
- La internacionalización de sus productos a través de los grandes *retailers*.
- La influencia de la moda en el mercado y cómo The Brands Club abordó e incorporó esa influencia.
- El rápido crecimiento de sus ventas y el comportamiento de sus principales costos operacionales.

## 5.4 NIVEL ESPERADO DE ANÁLISIS Y USOS POTENCIALES DEL CASO

El uso potencial de este caso de negocios está orientado a guiar la entrega de contenidos relacionados con emprendimiento y estrategias de crecimiento para pequeñas compañías. De esta forma, el caso podrá ser utilizado en cursos como Gestión Estratégica o Emprendimiento, ya que posee un enfoque que permite visualizar las dificultades y vicisitudes que enfrenta un emprendedor cuando tiene una idea y desea implementarla con un pleno convencimiento de ella, tal como en este caso. Por cierto, el crecimiento orgánico que experimenta una firma pequeña, los enfrenta a una serie de decisiones clave, planteadas por el caso y que se espera, sean abordadas en el tratamiento.

Como primer acercamiento, se sugiere la identificación de las fortalezas que TBC ha demostrado en su desempeño, así como también, la individualización de las debilidades o potenciales áreas de mejora. Puede resultar aconsejable, si se desea, complementar esta etapa con un análisis FODA<sup>17</sup> (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Adicionalmente, se espera un cuestionamiento por parte del estudiante, acerca de factores presentes en el caso, tales como: trayectoria y composición del equipo, la importancia del *networking* para emprendedores, comportamiento de las ventas y principales costos operacionales durante los primeros años, el "factor suerte", ética en los negocios, la actitud frente al riesgo y consideraciones respecto de las fuentes de financiamiento.

Porter (1996) sostiene que el posicionamiento estratégico "trata de generar una ventaja competitiva sustentable, preservando los elementos distintivos de la compañía. Esto significa desempeñar actividades distintas a las de los rivales o actividades similares, pero en una forma distinta"<sup>18</sup>. Uno de los cuestionamientos principales expuesto en este caso, sugiere la definición de una estrategia de crecimiento para esta compañía. El análisis propuesto plantea la utilización de, por ejemplo, el modelo de las 5 Preguntas Claves de Bowman<sup>19</sup> (1998) para definir una estrategia de negocios. Cada una de estas cinco preguntas (ver **ANEXO Q**) sugiere diferentes ámbitos de análisis que pueden ser abordados, a su vez, con otras herramientas o levantando, a partir de ellas, nuevos cuestionamientos. De esta forma, se tiene:

- ¿Dónde competir?
  - Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter<sup>20</sup> (1980) (rivalidad interna en la industria, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los clientes)
  - Análisis del Macro-entorno a través de análisis PESTEL<sup>21</sup>. (Factores Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Medio Ambiental y Legal).
- ¿Cómo ganar ventaja?

- Analizar desde la perspectiva del cliente ¿Qué es lo que ellos realmente valoran?
- ¿Cuál es/debiera ser el mercado objetivo?
- ¿Cuál es/debiera ser la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son las competencias requeridas por el mercado?
  - ¿Cuál es *know-how* que es necesario desarrollar o adquirir para generar una estrategia exitosa?
- ¿Qué competencias posee The Brands Club?
  - ¿Cuáles son/deberían ser los activos estratégicos de The Brands Club?
- ¿Cómo cambiar o producir el ajuste entre las competencias requeridas y las que posee la compañía?
  - ¿De qué forma The Brands Club puede moverse desde su posición actual hacia una aún mejor?

Estas directrices son sugeridas con la finalidad de asegurar un análisis que aborde los elementos críticos del caso y contribuya al cumplimiento de los objetivos académicos del mismo.

## 5.5 TRABAJO SUGERIDO PARA EL ESTUDIANTE

- i. En una primera instancia, se sugiere que los estudiantes se organicen en equipos (aconsejable, no más de 4 o 5 personas) y analicen el caso con la intención de dar respuesta a los cuestionamientos planteados al final de este, exceptuando, por el momento, la definición de una estrategia de crecimiento a futuro. Es aconsejable el uso de un laptop, ante la eventualidad de que el grupo desee buscar información complementaria relacionada al mercado o simplemente desee ordenar las ideas en algún software afín.
- ii. A continuación, con la primera etapa concluida, se sugiere al docente a cargo, liderar una "lluvia de ideas" en la que cada grupo aportará con los elementos que considera más relevantes de este primer análisis, en relación a los cuestionamientos finales del caso. Esta "lluvia de ideas" debe velar por la participación de todos los grupos de la clase.
- iii. Finalmente, una vez discutidos los cuestionamientos previos, se sugiere que cada grupo analice y defina una estrategia de crecimiento futuro para The Brands Club. Para ello puede hacer uso del modelo propuesto de las Cinco Preguntas Clave de Bowman, o de cualquier otro modelo de preferencia del docente a cargo del análisis. Se propone la preparación de no más de 3 slides para ser presentadas al resto del curso en no más de cuatro minutos. Luego de cada presentación, se

abre una discusión abierta a toda la audiencia y guiada por el docente, en términos de pros y contras de cada estrategia planteada. Dicha discusión, no debería exceder los 8 minutos luego de cada presentación.

Estos tres escenarios de participación de los alumnos, son planteados con el objetivo de asegurar un análisis crítico de la situación actual de The Brands Club, así como también, facilitar el diseño de una estrategia de crecimiento coherente con los contenidos que el docente a cargo de la sesión, desee analizar.

## 5.6 ENFOQUE DE ENSEÑANZA SUGERIDO

Se sugiere encargar la lectura del caso a los alumnos con antelación a la sesión de análisis. De considerarse necesario, los estudiantes pueden ser invitados a visitar el sitio web de The Brands Club ([www.thebrandsclub.cl](http://www.thebrandsclub.cl)), si desean profundizar acerca de la línea de negocios de la compañía y ampliar el entendimiento que tienen de la misma. Si bien esto no se considera fundamental, es aconsejable para aquellos alumnos que deseen profundizar por anticipado. Incluso, el docente puede partir la clase mostrando el sitio web de la compañía o alguno de los insertos en los que TBC ha aparecido en la prensa escrita chilena (por ejemplo, **ANEXO F**), lo anterior para ganar familiarización y captar la atención de la clase.

Como se ha señalado anteriormente, este caso ofrece una visión acerca de las decisiones que enfrenta un emprendimiento pequeño en una etapa de crecimiento y tratando directamente con grandes compañías de la industria del retail. Todo, mientras por otro lado, debe lidiar con las implicancias de coordinar operaciones con China y Hong Kong. Al mismo tiempo, es recomendable enfatizar el carácter de emprendimiento de esta compañía y que la falta de información y orden ha sido un elemento real contra el cual han debido luchar a lo largo de su corta historia.

Cada una de las personas en la sala tendrá su propio nivel de aversión al riesgo y, de tal forma, diseñará o estará a favor de una estrategia de crecimiento que diferirá del resto. La labor del docente a cargo será entonces sintetizar y jerarquizar las estrategias una vez que termine la presentación y discusión de ellas, dándoles un orden de prioridad (1 a 5 por ejemplo) que represente a la mayoría de la clase.

## 5.7 ACTUALIZACIÓN DEL CASO PARA SER USADA AL FINAL DE LA SESIÓN

TBC ha continuado su crecimiento de la misma forma en que lo ha venido haciendo por los últimos cinco años, lo que le ha valido el reconocimiento en prensa escrita (ver **ANEXO R**). Hoy en día, ya tienen completamente vendida la temporada de verano 2015 con todas las compañías de sus cuatro canales de distribución y ya trabajan en la temporada invierno para el mismo año. Lo hacen, con el mismo mix de productos que han trabajado hasta el momento y con la misma convicción que han mostrado en la adquisición de nuevas licencias (incorporaron licencias de grupos musicales, por ejemplo) y en la innovación en packaging y promoción en la sala de ventas.

No obstante, han decidido incluir algunas líneas de negocio adicionales como por ejemplo, un servicio de pedidos de productos en que cada cliente puede solicitar la compra de un producto cualquiera en China con despacho a su domicilio en Chile. El servicio aún se encuentra en etapa de prueba, sin embargo, debido a la fuerte demanda de tiempo de su línea de negocios principal, no han podido dedicarle la atención que ellos desean. Otra línea que se encuentran trabajando es la comercialización de anteojos y lentes a través de la representación, ahora como empresa, de la compañía YCC, donde Eluti vivió sus primeros años como profesional en el extranjero. Nuevamente, la falta de tiempo ha conspirado contra el desarrollo de esta idea.

Finalmente, en cuanto a su estrategia de internacionalización, han comenzado sus esfuerzos por tratar directamente con las compañías de retail en Latinoamérica, al menos, en los países en los que están presentes gracias a su canal de distribución vía retailers chilenos. Es así, como han logrado cerrar acuerdos directos con detallistas en Perú y Colombia, además de abrir, en el mes de Julio de 2013, una oficina comercial en México, país al que decidieron ir por la gran oportunidad que representa en términos de tamaño de mercado.

## ANEXOS

### ANEXO A

¿Quiénes son los retailers en Chile?

	<p><b>Cencosud S.A.</b> es uno de los más grandes conglomerados de retail en América Latina. Cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde desarrolla una exitosa estrategia multiformato. Sus operaciones se extienden a los negocios de supermercados, <i>homecenters</i>, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros, siendo la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocio que complementan su operación central, como es el corretaje de seguros, centros de entretenimiento familiar y agencia de viajes. Sus principales formatos en Chile son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Jumbo</li><li>○ Santa Isabel</li><li>○ Easy</li><li>○ Paris</li><li>○ Johnson's</li><li>○ Aventura Center</li><li>○ Retail Financiero</li><li>○ Costanera Center</li><li>○ Shopping center</li></ul>
	<p><b>S.A.C.I. Falabella</b> es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros Falabella. Cuenta con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia. En Chile sus formatos son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Falabella</li><li>○ Sodimac</li><li>○ Tottus</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ CMR Falabella</li> <li>○ Banco Falabella</li> <li>○ Viajes Falabella</li> <li>○ Seguros Falabella</li> <li>○ Falabella TV</li> </ul>
	<p><b>Ripley Corp S.A.</b> es un holding chileno dedicado a la venta al detalle y servicios financieros, controlado por la familia Calderón. Hoy es una de las mayores compañías del sector retail de Chile y Perú.</p> <p>El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda de departamentos. Al mismo tiempo, participa en el negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley y del Banco Ripley, ofreciendo créditos de consumo y tarjeta de crédito Mastercard.</p> <p>Asimismo, Ripley participa en la propiedad de centros comerciales y en otros negocios asociados al retail como viajes y corretajes de seguros.</p>
	<p><b>Walmart Chile</b> es un conglomerado perteneciente a la transnacional del mismo nombre, de origen norteamericano, con sede en la ciudad de Bentonville, Arkansas.</p> <p>El 28 de marzo de 2009, Walmart, la empresa supermercadista y de retail más grande del mundo, adquirió 1.060.327.961 acciones del holding chileno D&amp;S, pasando de este modo a controlar el 74,55% de su propiedad. Además del retail, esta firma desarrolla unidades de negocio complementarias, tales como servicios financieros y una inmobiliaria.</p> <p>Walmart Chile S. A. cuenta con los siguientes formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hiper Líder</li> <li>○ Líder Express</li> <li>○ Ekono</li> <li>○ Superbodegas Acuenta</li> <li>○ Espacio Urbano.</li> </ul>

	<p><b>La Polar S.A.</b> es una sociedad anónima chilena, administradora de la cadena de grandes tiendas La Polar, con presencia en Chile y Colombia. Otorga crédito directo a sus clientes a través de su Tarjeta La Polar.</p>
	<p><b>Hites</b> es una cadena chilena de tiendas por departamento controlada en su totalidad por los hermanos Isaac y Alex Hites Averbuck. Tal como sus competidores en Chile, entrega crédito directo a través de la Tarjeta Hites.</p>
	<p><b>Corona</b> es una multitienda que pertenece a la familia Shupper. Actualmente cuenta con 36 sucursales las cuales se encuentran en su mayoría en regiones distintas a la Metropolitana, en Chile. Esta ha sido la principal estrategia del retailer que el año 2010, calculó 17 millones de visitas anuales, y un mercado potencial que la misma calcula en 10,5 millones de personas. Posee su propia tarjeta de crédito, Tarjeta Corona.</p>
	<p><b>Tricot</b> es una compañía de retail chilena, especialista en vestuario y fundada hace más de 60 años. Es controlada en su totalidad por la familia Pollak, asesorada por Celfin-BTG Pactual. Posee más de 40 tiendas en todo Chile. A diferencia de sus competidores en este país, no está relacionada al negocio financiero, por cuanto no posee tarjeta de crédito propia.</p>

Fuente: <http://america-retail.com/>

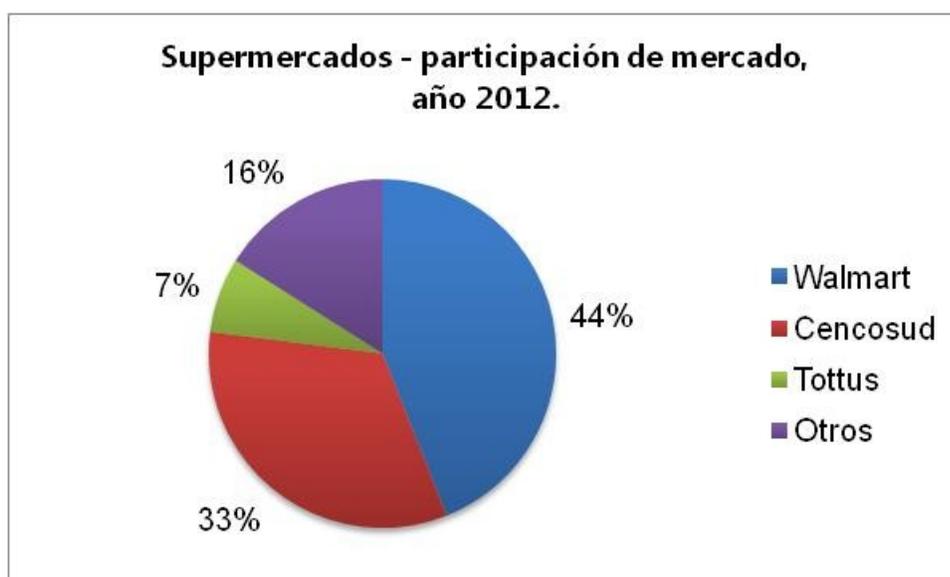
## ANEXO B

Caracterización del retail chileno de acuerdo a sus principales tipos de tienda.

### Supermercados (principales compañías)

Supermercados	Walmart	Cencosud	Tottus
Número de tiendas	326,0	214,0	43,0
Metros cuadrados (miles)	748,0	525,0	155,0

Fuente: Reporte compañías, Corp Research<sup>22</sup>



Fuente: Reporte compañías, Corp Research

### Tiendas de departamento (principales compañías)

Tiendas de departamentos	Falabella	Cencosud	Ripley	La Polar	Hites
Número de tiendas	38,0	78,0	40,0	40,0	19,0
Metros cuadrados (miles)	254,0	377,0	252,0	182,0	87,0

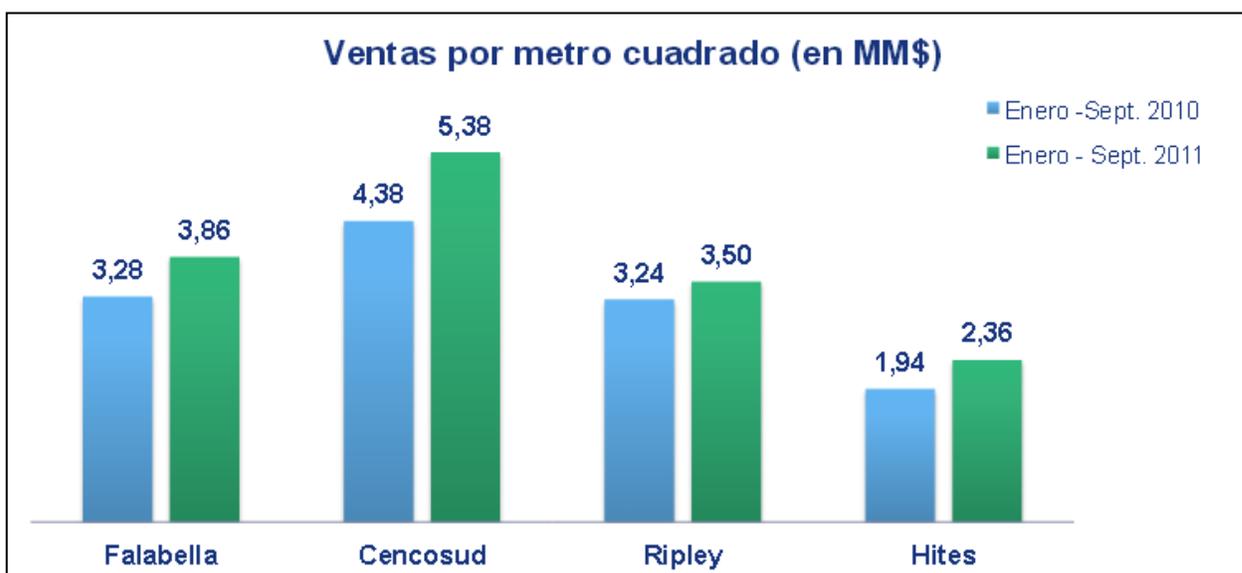
Fuente: Reporte compañías, Corp Research



Fuente: Reporte compañías, Corp Research

## ANEXO C

Ventas por metro cuadrado. Retail Chile. Enero-Septiembre 2010/2011(en MM\$)



*\*En el gráfico cuando se habla de Cencosud, se hace referencia a su tienda de departamentos, Paris.*

Fuente: Indicador de ratios financieros para la industria del retail en Chile, Genesis Consulting & Capital, 2012<sup>23</sup>

## ANEXO D

Mix de productos de The Brands Club



### Poleras



Fuente: Autor



## Pijamas



Fuente: Autor



**Pantufilas**



**Pantufilas**

## **Bipack de Boxers**



Fuente: Autor

## ANEXO E

¿Quién es Condorito?



“Condorito fue creado por el famoso caricaturista René Ríos Boettiger, alias Pepo. Apareció por primera vez en 1948 en la revista chilena Okey, que publicaba la Editorial Zigzag, y en donde era sólo una página entre las 32 otras páginas que contenía la revista. Fue tanto el éxito de dicha página que la editorial decidió crear una revista independiente que primero fue anual y después, a medida del creciente éxito, fue semestral y continuó aumentando su

frecuencia hasta llegar a ser quincenal como es todavía.

Condorito es un cóndor chico y humanizado que vive entre humanos. Es pícaro, astuto y carismático, profundamente libre y con una manera cómica de ver la vida.

En cuanto a su apariencia, corrientemente viste una camiseta roja, unos pantalones negros o blancos y unas sandalias en sus enormes pies. Sin embargo, frecuentemente viste también otros atuendos según el rol que desempeña en sus diferentes aventuras. Condorito puede desempeñar muchos roles pero en ellos nunca pierde su carácter original.

Entre los personajes secundarios de la historieta destacan: Yayita, la eterna novia de Condorito; Coné, su sobrino; Pepe Cortisona, su antagonista; Garganta de Lata, buen amigo y gran bebedor; entre tantos otros.

En la actualidad, World Editors, a través de United Press Syndicate, vende la tira cómica Condorito para que muchos diarios en el mundo la publiquen diariamente.

Hay 105 diarios publicándola con una enorme circulación que cada día supera los cuatro millones de ejemplares, mensualmente ciento veinte millones y anualmente mil cuatrocientos millones de ejemplares.”

Fuente: [www.condorito.cl](http://www.condorito.cl)

ECONOMÍA

Sábado 3 de diciembre de 2011 / Las Últimas Noticias

UF22.224,51

Dólar informal Comprador: 508,00 / Vendedor: 519,00

Euro informal Comprador: 680,00 / Vendedor: 695,00

UTM Dic: 39.021

IPC Oct: 0,5%

INP 22.997,28

Cuestan \$ 9.000 y se pueden leer en todo momento

## Ofrecen boxers chillones con las mejores historietas de Condorito

**Empresa chilena que tomó la licencia también vende pantuflas y poleras para adultos y niños.**

JOAQUÍN RIVEROS

**C**omo toda caricatura que se precie, Condorito, el histórico pajaraco pelotillehuano, ya no sólo habitará en las páginas de su revista, sino que en un sinfín de productos que llevarán su imagen impresa. Así como el Chapulín abunda en poleras, sombreros y otras prendas, ahora el novio de Yayita y eterno rival de amores de Pepe Cortisona, tendrá pantuflas, pijamas, poleras y hasta boxers con su iconografía y sus chistes.

La gracia la hicieron Felipe Auad, Alejandro Eluti y Fabián Bshara, socios de The Brands Club, quienes contrataron la licencia del personaje.

"Estábamos buscando nuevas licencias y surgió el contacto para tener a Condorito. Lo tomamos por el peso que tiene, al punto que el año pasado fue escogido como la segunda imagen más representativa de Chile luego de la bandera y que está incluso por sobre el escudo nacional", explica Felipe Auad.

Se trata de la primera vez que la imagen sale de las páginas impresas para ser usada en otro tipo de soportes.

"Contratamos la licencia con Pie Grande, que maneja los temas que no son editoriales", agrega Auad.

Pero más allá de su peso iconográfico, los de The Brands Club (www.thebrandsclub.cl) lo escogieron por su potencial. "Es un perso-



Los tres socios contrataron la licencia del personaje. FOTOS: ILLUMINACIÓN



También hay pantuflas y poleras.

naje transversal generacionalmente, ya que les gusta a niños y adultos, tiene un gran potencial en Sudamérica, donde todos los países creen que es suyo y, además, posee una riquísima gama de personajes", explica Alejandro Eluti.

La empresa, tiene además la licencia de Looney Toons, con otros ilustres personajes como Bugs Bunny, Silvestre, Piolin, el Correcaminos.

El proceso de fabricación de los productos parte en Chile, donde un equipo de diseñadoras crea una línea, la que luego se envía a China para que armen un prototipo, cuya muestra es evaluada de vuelta en Chile y recién ahí se le da el vamos para la producción masiva. La empresa posee una oficina en la ciudad de Shenzhen, a cuarenta kilómetros de Hong Kong.

Hasta ahora existen poleras con las imágenes de diferentes personajes, en formatos para hombre, mujer y niños; pantuflas con la leyenda Plop y los boxers que traen partes de las historietas impresas. Están disponibles en las diferentes cadenas de retail. En precios, un pijama cuesta \$ 15.000, las pantuflas \$ 7.000 y el pack con tres boxers \$ 9.000.

**El creativo Kikuo Ibe anduvo en Chile**

### El padre del famoso reloj G-Shock, el irrompible

MAKARENA ZAPATA

"Mi nombre es... Kikuo Ibe", se presenta el japonés quien, curiosamente, lo hace de la misma forma que los participantes de los programas de imitadores.

"Yo soy el que inventó y diseñó la línea de relojes G-Shock en la década de los 80", agrega.

La línea que actualmente pertenece a Casio es reconocida a nivel mundial por soportar el impacto de un martillo de 4,5 kilos y una caída libre de 10 metros.



Kikuo guardó el secreto de la resistencia bajo siete llaves. FOTOS: ILLUMINACIÓN

-¿Cómo se le ocurrió diseñar un reloj tan resistente, Kikuo?

-Hay una tradición japonesa que consiste en que tu papá te debe regalar un reloj cuando ingresas a la enseñanza media. El mío se rompió y me dolió tanto que me empecé en crear uno que fuera lo más resistente posible.

-¿Cuál es el secreto para que soporte tanto trato cavernícola?

-Son los materiales que tiene, pero no puedo decir nada más porque sería lo mismo que si se revelara el secreto de Coca-Cola.

### Rechazo unánime por supuesto cartel del pollo

Primer ministro de Hacienda, Felipe Larraín, calificó como "repudiable" una posible colusión entre los productores de pollo, y luego el presidente Sebastián Piñera y el ministro de Economía, Pablo Longueira, anunciaron la creación de una comisión para perfeccionar la libre competencia en Chile.

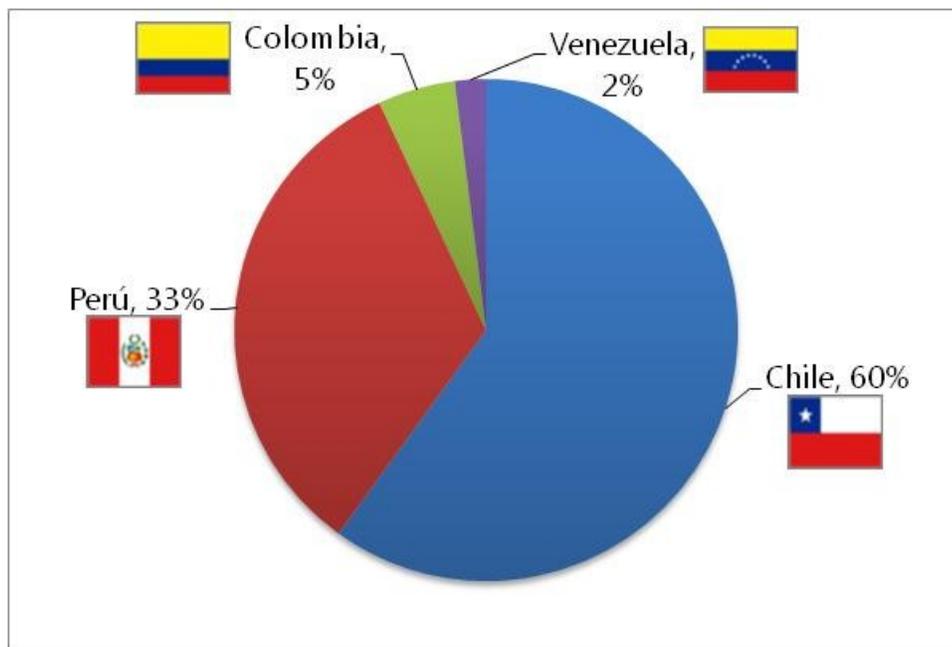
Reacción en el Gobierno y también los gremios, pues en la Sofola y la CPC el rechazo a prácticas anticompetitivas se oyó con fuerza luego de que la Fiscalía Nacional Económica pidiera una multa de 100 millones de dólares para Agrosuper, Arzitia y Don Pollo y a la Asociación de Productores Avícolas (APA) a quienes acusa de ponerse de acuerdo en la cuotas de producción y comercialización. Agrosuper rechazó ayer la acusación.

Fuente: Las Últimas Noticias

44

## ANEXO G

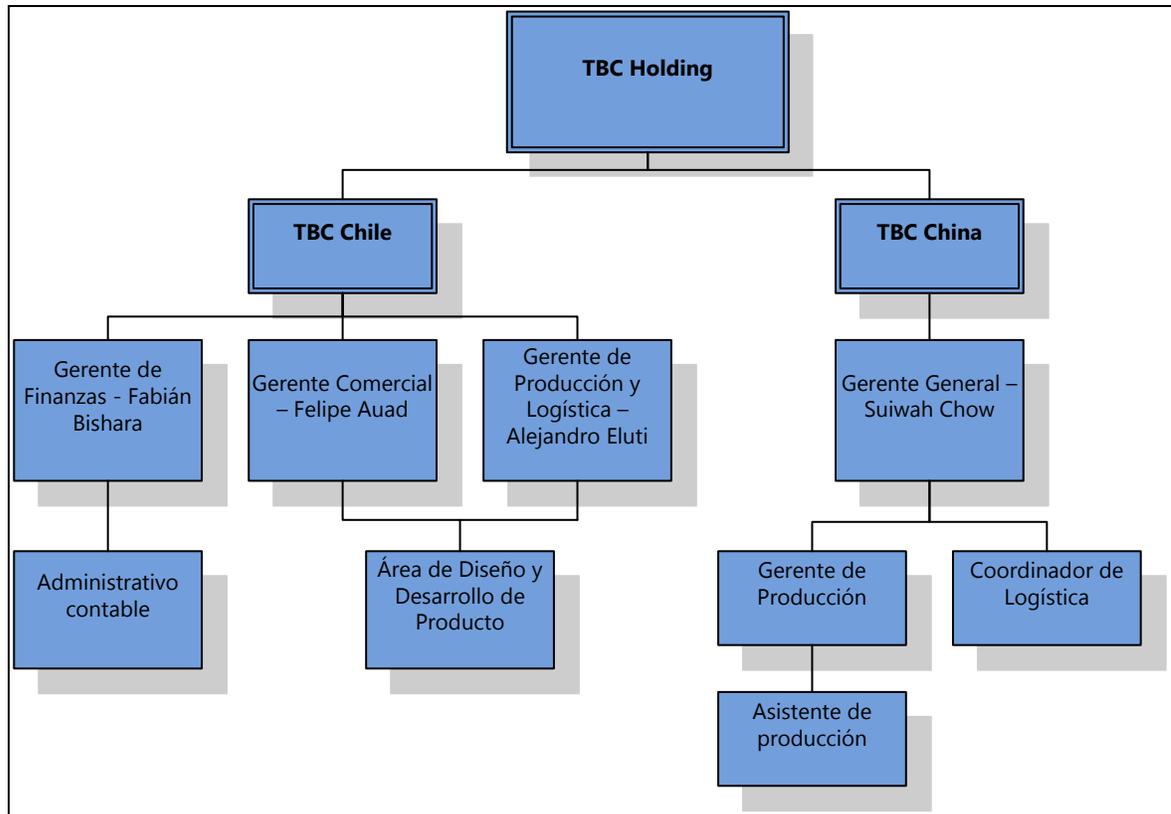
Distribución de las ventas por país en los años 2012 y 2013.



Fuente: The Brands Club

## ANEXO H

### Organigrama de TBC Holding



Fuente: The Brands Club

## ANEXO I

Tabla detalle periodo 2009-2012 (% anual de variación en el PIB)

<b>País</b>	<b>Año</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Brasil	-0,3	7,5	2,7	0,9
Chile	-1,0	5,7	5,8	5,6
Colombia	1,7	4,0	6,6	4,2
México	-6,0	5,3	3,9	3,9
Perú	0,9	8,8	6,9	6,3
Venezuela	-3,2	-1,5	4,2	5,6

Fuente: Autor, basado en información entregada por el Banco Mundial

## ANEXO J

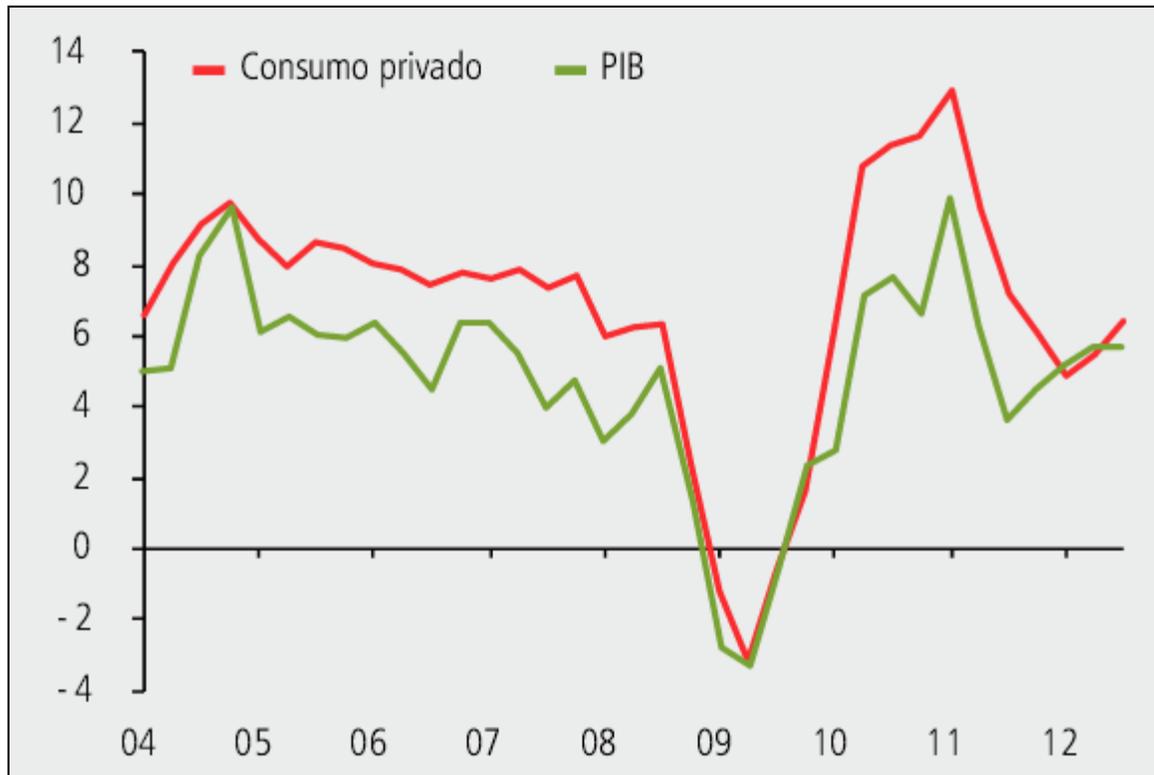
## Índice de Desarrollo del Retail Global (GRDI), para países en desarrollo 2013

Ranking 2013	País	Atractivo de mercado (0 = atractivo bajo; 100 = atractivo alto)	Riesgo país (0 = riesgo alto; 100 = riesgo bajo)	Saturación del mercado (0 = saturado; 100 = no saturado)	Presión para entrar al mercado (0 = sin presión; 100 = urgencia para entrar)	Puntaje GRDI	Cambio respecto al 2012
1	Brasil	100,0	86,2	43,3	48,3	69,5	-
2	Chile	95,6	100,0	18,7	54,3	67,1	-
3	Uruguay	92,0	73,9	63,5	36,5	66,5	+1
4	China	62,1	67,9	34,3	100,0	66,1	-1
5	Emiratos Árabes Unidos	95,8	94,6	3,0	60,8	63,5	+2
6	Turquía	86,8	83,7	28,9	50,9	62,6	+7
7	Mongolia	17,7	37,0	99,0	96,5	62,5	+2
8	Georgia	36,6	63,8	83,4	61,9	61,4	-2
9	Kuwait	87,8	87,1	36,4	22,2	58,4	+3
10	Armenia	32,3	63,6	93,5	43,6	58,2	N/A
11	Kazajistán	44,1	51,9	76,2	57,8	57,5	+8
12	Perú	52,9	60,4	63,4	49,3	56,5	-2
13	Malasia	63,4	95,8	22,0	39,8	55,3	-2
14	India	36,8	59,4	63,3	60,6	55,0	-9
15	Sri Lanka	16,6	60,5	81,8	58,6	54,4	-
16	Arabia Saudita	71,4	79,2	35,6	30,7	54,2	-2
17	Omán	77,5	97,8	11,3	29,1	53,9	-9
18	Colombia	59,2	73,6	43,0	32,4	52,1	+5
19	Indonesia	47,4	49,6	49,3	61,4	51,9	-3
20	Jordania	53,1	65,0	65,9	19,6	50,9	-2
21	México	79,0	75,0	12,1	30,6	49,2	+7
22	Panamá	49,7	70,8	37,2	37,2	48,7	+2
23	Rusia	92,4	44,0	21,1	37,4	48,7	+3
24	El Líbano	74,1	32,9	48,6	38,4	48,5	-2
25	Botswana	38,7	82,0	31,8	38,5	47,8	-5
26	Namibia	20,8	77,1	12,6	73,2	45,9	N/A
27	Marruecos	30,1	60,5	48,7	44,0	45,8	-
28	Macedonia	40,7	42,3	56,0	43,9	45,7	-7
29	Azerbaijan	28,5	26,0	90,3	37,3	45,5	-12
30	Albania	30,6	35,0	73,6	40,8	45,1	-5

Fuente: Autor, basado en información de AT. Kearney, 2013

ANEXO K

Chile: Consumo privado y actividad (variación real anual, porcentaje v/s periodo 2004-2012)



Fuente: Banco Central de Chile

## ANEXO L

### Índice de Vestuario Retail para países en desarrollo 2013\*

Ranking 2013	País	Atractivo de mercado	Desarrollo del retail	Riesgo país	Puntaje
1	China	40,2	10,8	11,8	62,8
2	Emiratos Árabes Unidos	39,1	7,2	16,0	62,4
3	Chile	32,8	7,8	17,4	57,9
4	Kuwait	38,8	5,5	12,8	57,2
5	Brasil	33,5	9,9	12,1	55,5
6	Arabia Saudita	36,2	5,6	13,2	55,0
7	Rusia	36,5	9,3	8,6	54,4
8	Malasia	30,4	6,0	15,7	52,1
9	México	26,9	11,8	11,7	50,4
10	Turquía	28,4	9,3	12,6	50,3

Fuente: Autor, basado en información de AT. Kearney, 2013

\*El Índice de Vestuario Retail es calculado en base a tres medidas:

**El atractivo del mercado del vestuario (60%):** Esto incluye la venta de ropa, el crecimiento en las ventas de vestuario, juventud y población urbana y el nivel de presencia internacional.

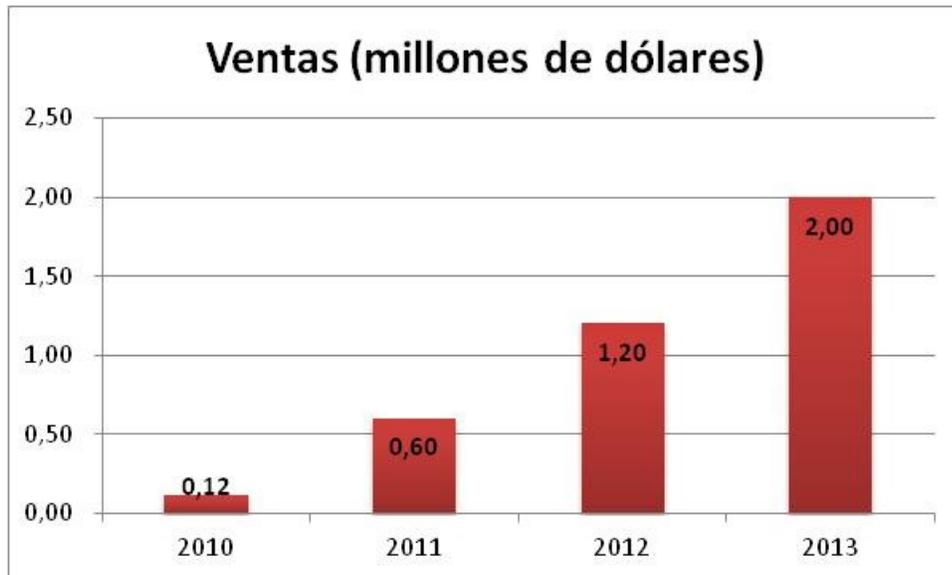
**Desarrollo del retail (20%):** El indicador de desarrollo del retail la participación en el retail moderno y el crecimiento en ventas del sector.

**Riesgo país (20%):** incluye riesgo político y financiero, facilidad para hacer negocios y el costo para el mundo de los negocios del crimen, el terrorismo y la corrupción.

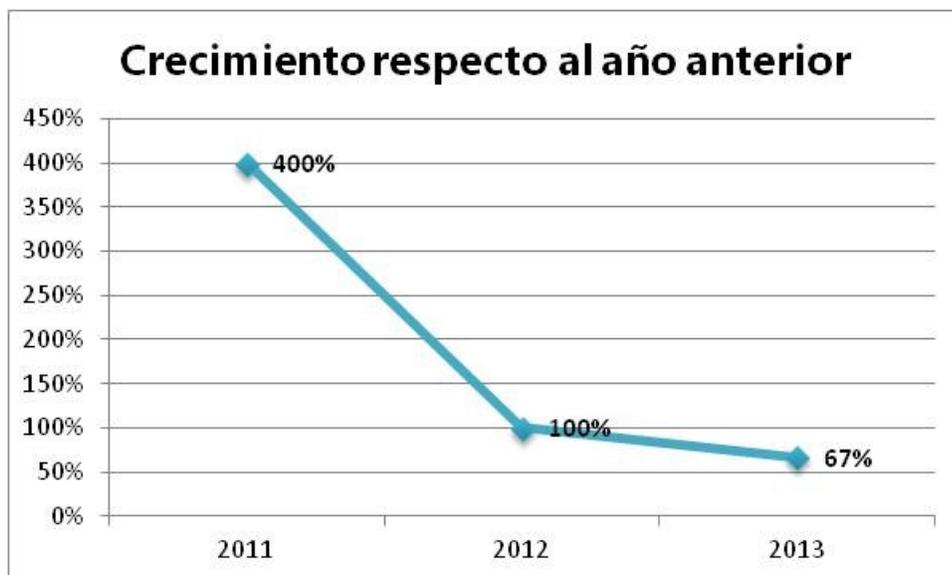
Dentro de cada medida, al valor del país se le asigna un valor entre 0 y 100 para permitir comparaciones relativas entre las medidas.

## ANEXO M

Comportamiento de las ventas de TBC periodo 2010-2013



Fuente: The Brands Club



Fuente: The Brands Club

## ANEXO N

### Caracterización de los grupos socioeconómicos en Chile

(Fuente: Informe Grupos Socioeconómicos. AIM, Asociación de Investigadores de Mercado, Chile. 2012)

#### **ABC1**

- Proporción de la Población: representa el 7,0% de la población total del país.
- Cantidad de hogares: 295.000 hogares.
- Educación: la educación de los jefes de hogar alcanza a 16,2 años promedio a nivel nacional.
- Rango de ingresos: los hogares de este grupo tienen ingreso promedio mensual por sobre los USD 7.000.

#### **C2**

- Proporción de la Población: representa el 15,0% de la población total del país.
- Cantidad de hogares: 600.000 hogares.
- Educación: la educación de los jefes de hogar alcanza a 14,0 años promedio a nivel nacional.
- Rango de ingresos: los hogares de este grupo tienen ingreso promedio mensual de USD 2.500.

#### **C3**

- Proporción de la Población: representa el 21,0% de la población total del país.
- Cantidad de hogares: 900.000 hogares.
- Educación: la educación de los jefes de hogar alcanza a 11,6 años promedio a nivel nacional.
- Rango de ingresos: los hogares de este grupo tienen ingreso promedio mensual de USD 1.400.

#### **D**

- Proporción de la Población: representa el 37,0% de la población total del país.
- Cantidad de hogares: 1.500.000 hogares.
- Educación: la educación de los jefes de hogar alcanza a 7,7 años promedio a nivel nacional.

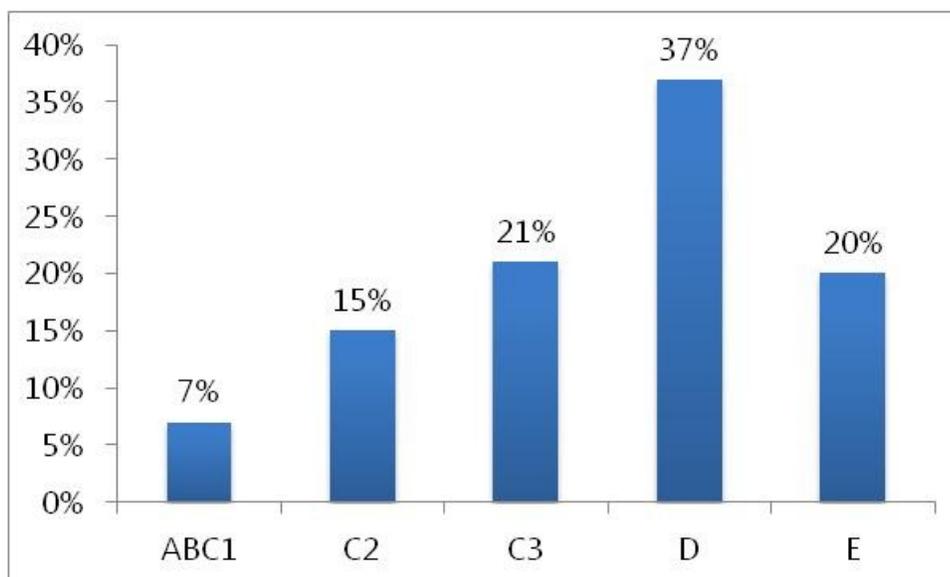
- Rango de ingresos: los hogares de este grupo tienen ingreso promedio mensual de USD 750.

## E

- Proporción de la Población: representa el 20,0% de la población total del país.
- Cantidad de hogares: 850.000 hogares.
- Educación: la educación de los jefes de hogar alcanza a 3,7 años promedio a nivel nacional.
- Rango de ingresos: los hogares de este grupo tienen ingreso promedio mensual de USD 200.

El resumen de la distribución de estos grupos en la población chilena, se aprecia en la figura siguiente:

Distribución de los grupos socioeconómicos en Chile



Fuente: Autor, basado Informe Grupos Socioeconómicos. AIM, Asociación de Investigadores de Mercado, Chile. 2012

## ANEXO O

Estado de resultados simplificado 2010-2013 (en miles de dólares)

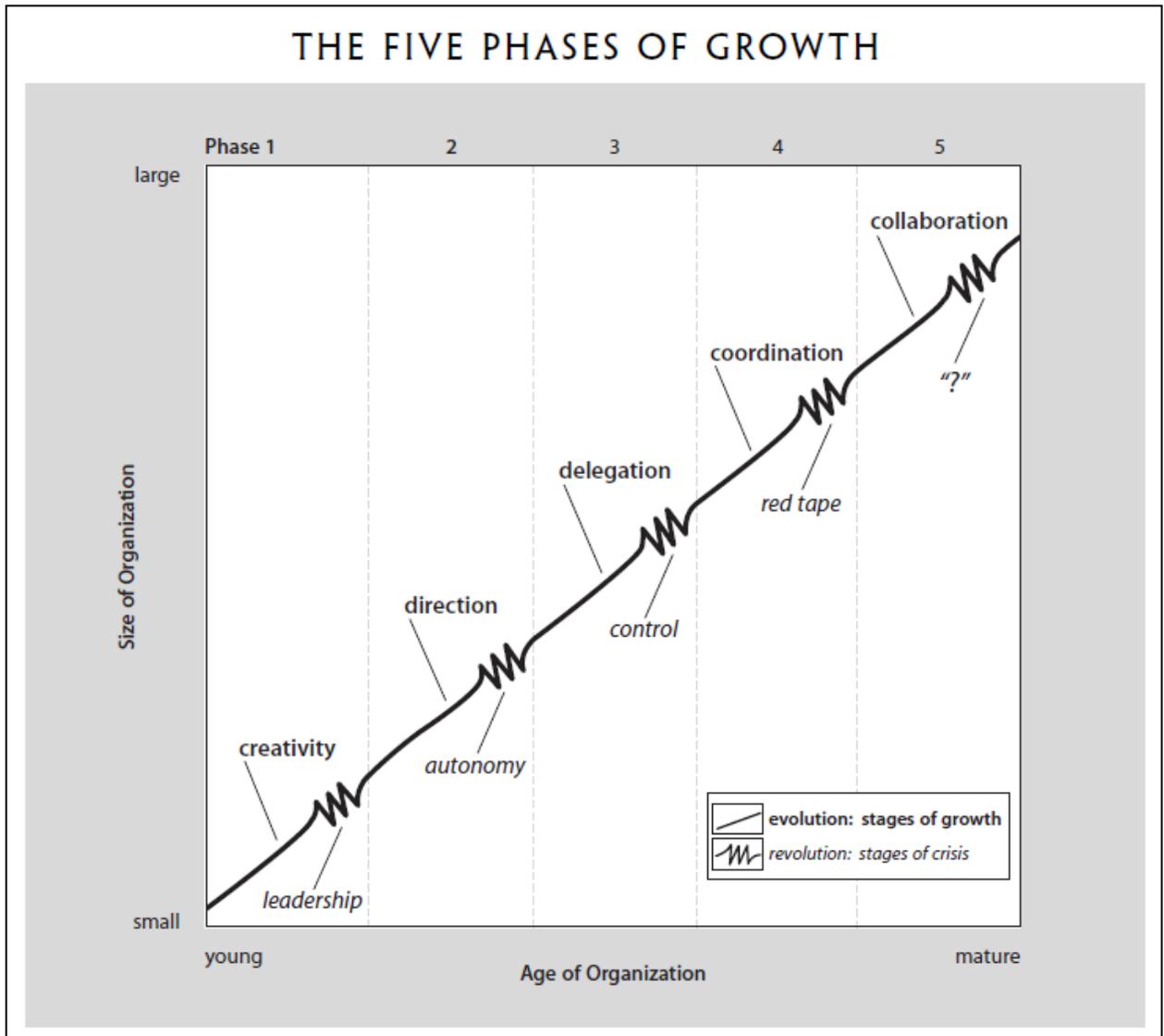
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas	120,0	600,0	1.200,0	2.000,0
Costo de Producción	60,0	300,0	600,0	1.000,0
Utilidad bruta	60,0	300,0	600,0	1.000,0
<b>Costos Operacionales</b>				
Gastos de administración y venta	17,5	87,7	175,3	292,2
Logística y Bodegaje	1,5	2,2	4,3	7,2
Licencias	12,0	60,0	120,0	200,0
Marketing	0,1	0,3	0,6	1,0
Diseño y Desarrollo de Producto	0,9	4,5	9,0	15,0
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>28,0</b>	<b>145,4</b>	<b>290,8</b>	<b>484,6</b>

Fuente: The Brands Club

**Nota:** Este formato simplificado representa la mejor forma de reflejar la capacidad de generar flujos de la compañía, dado el poco acceso que se tuvo a información financiera detallada.

ANEXO P

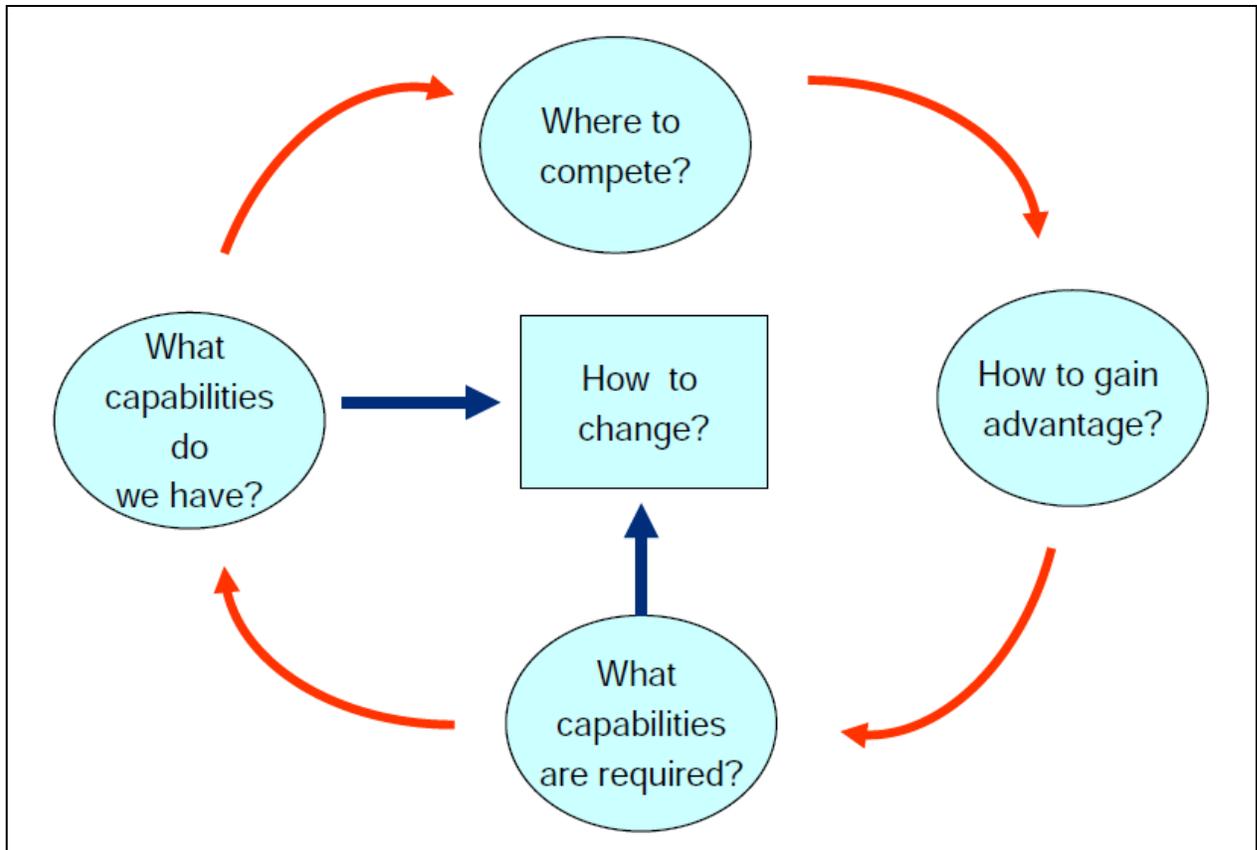
Las cinco etapas de crecimiento de Greiner



Fuente: Greiner, 1998

## ANEXO Q

Las Cinco Preguntas Clave de Bowman, para definir una estrategia



Fuente: Bowman, 1998.

30 PYMES
Martes 26 de noviembre de 2013 / Las Últimas Noticias



Auad luce su polera del grupo Kiss como parte del catálogo de The Brands Club.

Importa desde China

### Página web hace la pega por usted

M.Z.R.

"Somos una plataforma online que funciona como puente intermediario entre una empresa que necesita cierto tipo de mercadería desde el extranjero y un proveedor chino certificado que trabaja con nosotros. De esa forma explica Tomás Sauvalle el funcionamiento de la página [www.guarapp.com](http://www.guarapp.com) dedicada a ahorrarle más dolor de cabeza a todos los empresarios que no tienen como lidiar o buscar un proveedor asiático.

¿Cómo funciona? Primero, cada usuario debe registrarse en la página web y rellenar un formulario en donde se detallan las características del producto de interés. Esta información se envía en un correo electrónico y luego de 72 horas se da una respuesta con las distintas opciones de envío. Guarapp en su red de contactos.

"Ofrecemos distintos tipos de servicios y precios que van desde traer muestras del producto hasta realizar el proceso completo de la importación. Guarapp funciona desde un notebook, smartphone o un tablet y gracias a un chat interno los interesados pueden estar a tanto del estado de su solicitud", remata.

## Consiguen materias primas y proveedores y hasta tienen oficina allá

# Socios producen mercadería a bajo costo en China

**MAKARENA ZAPATA R.**

**F**ue mientras cursaba la carrera de ingeniería comercial en la Universidad de Chile que a Felipe Auad le llegó el bichito del emprendimiento. Luego de investigar y revisar cuidadosamente todas las oportunidades de mercado se inclinó por convertirse en representante de una marca de ropa dedicada al hincha de los partidos de fútbol.

"Me acuerdo que vendíamos poleras y pijamas en packaging súper innovadores y eso nos ayudó en las ventas. Cuando salimos de la universidad junto a mi compañero de clase y uno de mis actuales socios, Alejandro Eluti, decidimos re-

guir creciendo como emprendedores y dar el siguiente paso: convertirnos en los representantes de la marca de dibujos animados Looney Tunes", explica Auad.

Aquel fue el puntapié que dio origen a The Brands Club ([www.thebrandsclub.cl](http://www.thebrandsclub.cl)), una pyme que lleva cinco años dedicada a la importación, estampado, diseño y comercialización de vestuario con temáticas de distintos dibujos animados, grupos musicales y películas.

"Con todo ese catálogo de marcas registradas no nos quedó otra que mirar al mercado internacional como única opción para producir a escala industrial. Encontramos en China la opción más top a nivel de tecnología, calidad y costos. Tanto así que nos instalamos con una oficina allá mismo para estar más pendientes de nuestra producción", remata Auad junto a su tercer socio, Fabián Fichera.

**«O sea que les ha ido bien con The Brands Club.»**

«Sí. Entendimos nuestro potencial de crecimiento y subimos todas las apuestas. Ya que realizar toda la escala de producción en China abarata los costos y para eso tuvimos que buscar los mejores proveedores de servicios y materias primas para luego traer el producto terminado a Chile.

**«¿Quiénes son sus principales clientes?»**

«Trabajamos al por mayor y estamos ligados a casi todas las tiendas del retail. A ellos les damos un servicio con valor agregado ya que contamos con un equipo de diseñadores y fotógrafos que realizan bosquejos de todas las colecciones de vestuario por temporada.

Guillermo González enseña paso por paso a realizar proceso con éxito

### Sepa todo sobre importaciones con este taller

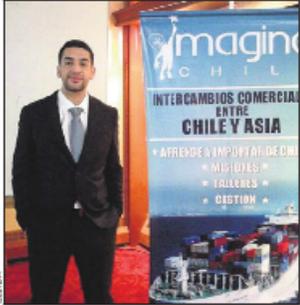
M.Z.R.

Dos celulares malos. Eso fue lo que recibió Guillermo González luego de esperar durante 60 días los resultados de su primer intento de importación desde China. Pero lejos de mandar ala pumia del cerro sus ganas por aprender a traer mercadería desde el extranjero, se especializó en el tema y comenzó a dictar talleres en todo el país.

"Fue una experiencia mala, pero en aquel entonces no sabía nada de nada. Investigué, me asesoré y aprendí todo lo necesario para enseñarles a otros emprendedores o microempresarios los pasos necesarios para importar con éxito productos desde China", acara González, fundador de Imagine-Chile.

**«¿Cuándo será el próximo taller?»**

«Este sábado 30 en Santiago. Cuesta 80 mil pesos, dura ocho horas y sólo hay 30 cupos disponibles. Además, se entregará una lista de proveedores chinos certificados a los participantes para que se tenga garantía de que los productos llegarán en buen estado.



González dictará un nuevo taller este sábado.

Imagine CHILE

INTERCAMBIOS COMERCIALES ENTRE CHILE Y ASIA

• ATREVIDOS Y AMBITIOSOS DE OMBU •

• MENTORES •

• TALLERES •

• DISTIN •

## BIBLIOGRAFÍA

---

<sup>1</sup> OSTERWALDER, A. and PIGNEUR, Y. 2010. Business Model Generation. 1ra Edición. United States. John Wiley & Sons, Inc. 288p.

<sup>2</sup> YIN, R. K. 1984. Case study research: Design and methods. Newbury Park, CA: Sage. 181p.

<sup>3</sup> STAKE, R. E. 1995. The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>4</sup> SIMONDS, H. 1980. Towards a science of the singular: Essays about case study in educational research and evaluation. Norwich, UK: University of East Anglia, Centre for Applied Research in Education.

<sup>5</sup> PALMQUIST, R. 1997. The Case Study as a Research Method. En: Uses and Users of Information: 1997. Universidad de Texas, Estados Unidos.

<sup>6</sup> BECKER, H. S. 1970. Sociological Work: Method and Substance. Chicago, IL. Aldine. 358p.

<sup>7</sup> Doce & Friends. 2013. Doce & Friends. [En línea] <http://www.doce.cl/licencias.php>. [Consulta: 29 Octubre 2013].

<sup>8</sup> Moriarty, M. "et. al". 2013. The 2013 Global Retailer Development Index. Global Retailers: Cautiously Aggressive or Aggressively Cautious?. [En línea] <http://www.atkearney.com/documents/10192/1315829/Global+Retailers-+Cautiously+Aggressive+or+Aggressively+Cautious.pdf>. [Consulta 13 Noviembre 2013].

<sup>9</sup> Ventas del retail crecerán 14,5% en Chile a 2015 y bajarán peso en la región a 3,1% | Negocios | La Tercera Edición Impresa. 2013. *Ventas del retail crecerán 14,5% en Chile a 2015 y bajarán peso en la región a 3,1% | Negocios | La Tercera Edición Impresa*. [En Línea] <http://diario.latercera.com/2012/02/21/01/contenido/negocios/10-101277-9-ventas-del-retail-creceran-145-en-chile-a-2015-y-bajaran-peso-en-la-region-a-31.shtml>. [Consulta: 12 Noviembre 2013].

<sup>10</sup> Chile GDP Grew 4.1% in Second Quarter Led by Retail and Mining - Bloomberg. 2013. *Chile GDP Grew 4.1% in Second Quarter Led by Retail and Mining - Bloomberg*. [En línea] <http://www.bloomberg.com/news/2013-08-19/chile-gdp-grew-4-1-in-second-quarter-led-by-retail-and-mining.html>. [Consulta: 12 Noviembre 2013].

<sup>11</sup> China Clothing Trade by Country/Region(Top 20), Jan.to June 2013. 2013. *China Clothing Trade by Country/Region(Top 20), Jan.to June 2013*. [En línea] <http://www.ccct.org.cn/Pub/S/4269/198981.shtml>. [Consulta 12 Noviembre 2013]

- 
- <sup>12</sup> JOFRÉ, E. 2002. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. [En línea] <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>. [Consulta: 02 noviembre 2013].
- <sup>13</sup> Informe Grupos Socioeconómicos AIM. 2012. *Informe Grupos Socioeconómicos AIM*. [En línea] [http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos Socioeconomicos AIM-2008.pdf](http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf). [Consulta 01 abril 2014].
- <sup>14</sup> El nuevo tiempo del retail en la disputa por el segmento C3-D | Negocios | La Tercera Edición Impresa. 2014. *El nuevo tiempo del retail en la disputa por el segmento C3-D | Negocios | La Tercera Edición Impresa*. [En línea] <http://diario.latercera.com/2012/01/08/01/contenido/negocios/27-96472-9-el-nuevo-tiempo-del-retail-en-la-disputa-por-el-segmento-c3d.shtml>. [Consulta: 01 Abril 2014].
- <sup>15</sup> Prospecto Comercial Ripley Chile S.A. 2009. *Prospecto Comercial Ripley Chile S.A. 2009*. [En línea] [http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2011/01/Prospecto Comercial Ripley20091.pdf](http://www.ripleychile.com/inversionistas/wp-content/uploads/2011/01/Prospecto_Comercial_Ripley20091.pdf). [Consulta: 01 Abril 2014].
- <sup>16</sup> GREINER, L., 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grows. Harvard Business Review. 12p.
- <sup>17</sup> FRED R. D. 2000. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall. 336p
- <sup>18</sup> PORTER, M. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review, US, 1996. 22p
- <sup>19</sup> BOWMAN, C., 1998. Strategy In Practice. Reino Unido. Prentice Hall. 201p.
- <sup>20</sup> PORTER, M., The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, US, 2008. 41p
- <sup>21</sup> JOHNSON, G. and SCHOLLES, K. 1993. Exploring Corporate Strategy – Text and Cases. Hemel Hempstead: Prentice-Hall. 881p.
- <sup>22</sup> Corpbanca Inversiones 2014. *Corpbanca Inversiones 2014*. [En línea] [http://www.corpbanca.inversiones.cl/storage/CR\\_Inf\\_Sectorial\\_retail\\_0513.pdf](http://www.corpbanca.inversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf). [Consulta: 12 Noviembre 2013].
- <sup>23</sup> Diario Financiero 2013. *Diario Financiero*. [En línea] [http://www.df.cl/prontus\\_df/site/artic/20120202/asocfile/20120202162319/indicador\\_ratios\\_financieros\\_para\\_el\\_retail\\_chileno\\_1.pdf](http://www.df.cl/prontus_df/site/artic/20120202/asocfile/20120202162319/indicador_ratios_financieros_para_el_retail_chileno_1.pdf). [Consulta: 12 Noviembre 2013].