



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Administración

PLAN DE NEGOCIOS PARA TRAER HENNES & MAURITZ COMO UNA  
FRANQUICIA A CHILE.

**Seminario de título para obtener el grado de Ingeniero Comercial, Mención  
Administración.**

Autores:

CATALINA ELIZABETH MELENDEZ CAMPILLAY

CAMILA STEPANIE ROSS MOLINA


CAMILA ANDREA VERA VALDIVIA

Profesor guía:

Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile, 2011

“La propiedad intelectual de éste trabajo de investigación pertenece al profesor que dirigió este seminario”.

Plan de negocios para traer HENNES & MAURITZ  como una Franquicia a Chile, seminario realizado por Catalina Meléndez Campillay, Camila Ross Molina y Camila Vera Valdivia, bajo la supervisión y apoyo del profesor guía Gustavo Amtmann Darras.

El objetivo de este seminario es la realización de un plan de negocios para obtener la propiedad de utilización de la Franquicia Hennes & Mauritz, empresa sueca dedicada al retail, más conocida como H&M, en Chile.

Los objetivos principales son por un lado señalar la factibilidad de obtención de un gran tamaño de demanda por parte del mercado Chileno de los productos ofrecidos por la franquicia. Además de lograr que esta demanda sea capaz de superar la inversión necesaria para el financiamiento tanto de traslado y compra de los productos como del arriendo de locales y remuneraciones de los empleados.

Otro objetivo es señalar el costo que dicho proyecto generaría y cómo nosotras nos enfrentaríamos a él, o sea, de dónde obtendremos dicho capital inicial.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	3
<b>1. – RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>2.- FRANQUICIADORA</b> .....	7
<b>3.- EXPERIENCIA DE ORIENTE MEDIO</b> .....	11
<b>4.- FRANQUICIADO</b> .....	12
4.1. Fortalezas .....	12
4.2. Debilidades .....	13
4.3. Oportunidades .....	14
4.4. Amenazas .....	16
<b>5.- ANALISIS DE MERCADO</b> .....	18
5.1. Oportunidad de Negocio.....	18
5.2. Mercado Potencial .....	24
5.3. Segmentación .....	25
5.4. Mercado Objetivo.....	32
5.5. Tamaño del Mercado Objetivo.....	34
<b>6. POSICIONAMIENTO</b> .....	35
<b>7. ANALISIS DE LA INDUSTRIA</b> .....	36
7.1. Análisis PORTER.....	36
7.1.1. Rivalidad de la Industria .....	36
7.1.2. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores .....	41
7.1.3. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes .....	42
7.1.4. Amenaza Productos Sustitutos .....	43
7.1.5. Amenaza de Nuevos Entrantes.....	45
7.2. Matriz Boston Consulting Group Oportunidades de Inversión.....	48
7.3. Estrategia Competitiva .....	49
<b>8.- OBJETIVOS CORPORATIVOS</b> .....	51

8.1.- Objetivos específicos .....	51
8.2.- Metas .....	52
<b>9.- MIX DE MARKETING .....</b>	<b>54</b>
9.1. Producto .....	54
9.2. Precio .....	55
9.3. Publicidad y Promoción .....	55
9.4. Plaza .....	59
9.5. Política de Garantía y Calidad .....	60
9.6. Imagen Corporativa .....	66
<b>10.- PLAN DE PRODUCCION Y OPERACIONES .....</b>	<b>69</b>
10.1. Ciclo de Operaciones .....	69
<b>11.- LA ADMINISTRACION .....</b>	<b>75</b>
11.1. Organización .....	75
11.2. Personal Administrativo Clave .....	76
11.3. Organigrama .....	77
11.4. Remuneraciones Beneficios y Otros .....	78
<b>12.- MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>81</b>
<b>13.- EVALUACION ECONOMICA Y PLAN DE FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>83</b>
13.7. Formas de Financiamiento Factibles Y Forma de Ejecutarlas .....	91
<b>14.- DIFICULTADES Y RIESGOS POSIBLES, Y COMO ENFRENTARLOS. ....</b>	<b>96</b>
<b>15. ASUNTOS LEGALES Y DE REGULACION .....</b>	<b>98</b>
<b>16.- OPORTUNIDADES DE EXPANSION .....</b>	<b>101</b>
<b>17.- CONCLUSIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>18.- ANEXOS .....</b>	<b>106</b>
18.1. Fuentes de Información .....	106
18.2. Información adicional .....	106

## 1. – RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios trata sobre la viabilidad de obtención de la franquicia de la marca HENNES & MAURITZ, más conocida como H&M. La propuesta presentada es un plan para desarrollar su expansión en Sudamérica, específicamente en Chile, para la distribución y venta de productos textiles y accesorios bajo esta marca.

El trabajo consta de 18 secciones, en los cuales se desarrollan y analizan los principales aspectos que podrían determinar el éxito o fracaso de este proyecto en nuestro país.

En la sección 2 y 3, se presenta un breve resumen sobre la compañía sueca Hennes & Mauritz, de esta forma, se da a conocer su trayectoria, lo que da un marco de referencia sobre las razones de su éxito. Además se detalla sobre su expansión en el medio oriente y las razones para realizarlo a través de franquicias.

Luego en la sección 4, se analizan los aspectos internos de nuestro equipo de trabajo, como también sobre el mercado chileno, sus oportunidades y amenazas como país. De esta forma se puede analizar clara y cuantitativamente cuál es la oportunidad de negocio que este proyecto significa.

En las secciones 5 y 6, se presenta el mercado potencial que ofrece Chile, el cual se segmenta para de esta forma determinar y cuantificar el mercado objetivo, que es el mercado al cual estarían enfocados todos los esfuerzos de marketing de la franquicia; y en el que se apoyará la posición competitiva de H&M en nuestro país.

También se examina en profundidad en las secciones 7 y 8, el atractivo de la industria de la moda, textil y accesorios, para hombres, mujeres y niños; con la ayuda

del modelo de las 5 fuerzas de Porter, y las posibilidades de inversión con el análisis de la matriz del Boston Consulting group. Lo que nos da un acercamiento de la estrategia competitiva que llevará a cabo la franquicia y cuáles serán sus objetivos estratégicos en el corto y mediano plazo.

Una vez definido lo anterior, en la sección 9 se presenta la propuesta del marketing mix que emplearía la marca, de forma se pretende alinear la imagen corporativa de la marca en Chile con el resto del mundo.

Luego se ven en las secciones 10 y 11 temas técnicos, relacionados con el plan de operaciones y procesos que la franquicia realizaría en Chile, se detallan aspectos sobre la administración, cargos y responsabilidades necesarias para el óptimo funcionamiento de las tiendas. Se presenta el organigrama tentativo y las respectivas remuneraciones y beneficios que tendrían los miembros de la franquicia.

En las secciones 12 y 13, se analiza el modelo de negocios de las tiendas, es decir, la manera de obtener ingresos a través de la venta de los productos. Además para tener una estimación de los beneficios netos se consideran los costos asociados. Con ello se realiza la evaluación económica y se presenta el plan de financiamiento necesario para llevar a cabo el proyecto.

En las secciones 14, 15 y 16, se muestran posibles dificultades y riesgos que deben ser analizados, algunas medidas para mitigarlos y oportunidades futuras de expansión, pensando en que este proyecto es la entrada de Hennes & Mauritz al continente Sudamericano.

En la sección 17 se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, a modo de evaluación y factibilidad del proyecto. Y finalmente, en la sección 18 se encuentra la información anexa, necesaria para un mejor entendimiento del informe.

## 2.- FRANQUICIADORA



HENNES & MAURITZ más conocida como H&M es una empresa de venta de ropa, accesorios, cosmética y calzado, que se fundó en 1947 en Västerås, Suecia, y que se encuentra presente hoy en 40 países, con más de 2.200 tiendas alrededor del mundo.

Su principal característica es ofrecer moda y calidad al mejor precio, a través de una amplia y variada gama de artículos para mujer, hombre, jóvenes y niños, que permite a los clientes vestir su propio estilo.

H&M cuenta con aproximadamente 100 diseñadores que en colaboración con compradores y patronistas, crean las colecciones. No posee fábricas propias sino que colabora con unos 700 proveedores independientes, principalmente en Asia y Europa, y tiene alrededor de 20 oficinas de producción en todo el mundo, la mayoría en Europa y Asia.

H&M se dirige a todo el mundo con interés por la moda, donde los clientes deben poder encontrar prendas y accesorios para todas las ocasiones y donde productos nuevos van llegando diariamente a las tiendas.

Todos los departamentos (mujer, hombre y niño) poseen colecciones que ofrecen una combinación de básicos actualizados, prendas de moda y prendas que reflejan las últimas tendencias internacionales. Además venden también su propia gama de

accesorios, lencería, pijamas, cosmética y calzado y ofrecen servicios gratuitos post venta en su página web como tips de maquillaje y de cómo vestirse Fashion.

Además posee la posibilidad de venta online disponible tanto en Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Holanda, Alemania, Austria como en el Reino Unido.

Este grupo cuenta con más de 87.000 empleados y la facturación en el año 2010 se elevó a 126.966 millones de coronas suecas que equivalen a más de U.S. \$ 21.138 millones de dólares (U.S. \$ 21.138.903.088).

## **Misión**

Su lema comercial es ofrecer a sus clientes “Moda y calidad al mejor precio”. A través de los valores que dirigen la empresa que son la simplicidad, la mejora constante, el trabajo en equipo, el espíritu emprendedor, la conciencia sobre los costes y el medio ambiente.

En H&M, el concepto de calidad no sólo significa ofrecer productos que respondan a las expectativas de los clientes o las superen, sino también de frecuentes controles y que su fabricación tenga lugar en buenas condiciones laborales, logrando que nuestros clientes estén orgullosos con H&M como empresa.

La firma cree que es una necesidad el responsabilizarse del impacto social y medioambiental que genera su actividad, esto como requisito indispensable para garantizar una rentabilidad sostenible.



## Visión

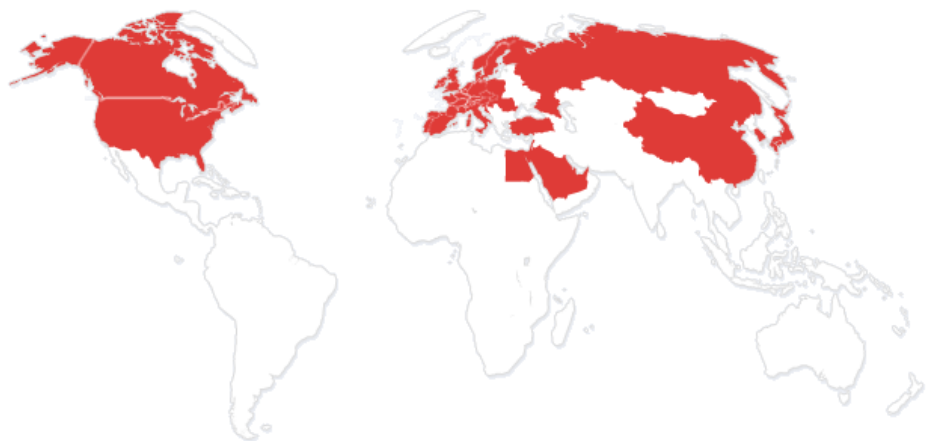
Incrementar el número de tiendas entre un 10 y un 15 % anual, además de aumentar las ventas en las tiendas existentes. A través de una expansión totalmente autofinanciada con especial hincapié en la calidad y el mantenimiento de la rentabilidad.

## Modelo de Negocio

H&M es una empresa de origen Sueco que en la actualidad cuenta con 2.200 tiendas propias aproximadamente repartidas por 40 mercados. Siendo sus mayores mercados son Alemania, seguido de Gran Bretaña y Suecia.



Locales de H&M presentes en el mundo.



H&M opera con departamentos de diseño y compras que crean las colecciones de ropa y garantizan los mejores precios gracias a tener pocos intermediarios, comprar en grandes cantidades; además de tener 64 años de experiencia y amplios conocimientos

en las áreas de diseño, moda y producción textil, dispone de una distribución eficaz, compra los artículos adecuados en el mercados correctos, y se tiene consciencia de los costos tanto financieros como medioambientales.

H&M opera con tiendas de departamento propias, pero desde otoño del 2006 H&M comenzó a operar exitosamente con un régimen de franquicia en Oriente Medio.

No obstante, el sistema de franquicia no forma parte de la estrategia de establecimiento de H&M, lo realizaron de esta manera porque para H&M Oriente Medio es un mercado desconocido, tanto por las diferencias culturales, religiosas, como también por el sistema de pago, tipo de cambio y lejanía geográfica.

Esto logró grandes y buenos resultados, facturando finalmente al año 2010: 591 millones de coronas suecas (Ventas totales de la franquicia en Oriente Medio) que equivalen a US\$98.013.194.

Es por esto que, para H&M una marca reconocida mundialmente con alta presencia en los mercados ya señalados, seguir una estrategia de expansión hacia mercados desconocidos como América Latina, a través de franquicias resulta una oportunidad muy atractiva; de esta forma accederá a ellos con un mayor conocimiento del mercado local, además de no involucrar fuertes inversiones por parte de la empresa.

### **3.- EXPERIENCIA DE ORIENTE MEDIO**

H&M entró el año 2006 con franquicias en Oriente medio, específicamente se comenzó con la apertura de dos tiendas en septiembre de ese año, una en Dubái, Emiratos Árabes Unidos y otra en Kuwait, Estado de Kuwait.

Luego de la buena acogida por los consumidores y la gran demanda obtenida, un año después se expandieron a Qatar teniendo el mismo resultado favorable, por ello posteriormente colocaron sus tiendas en otros países del medio Oriente, como Arabia Saudita, Egipto, Bahrén y Omán.

Las tiendas se expandieron con el correr de los años, contando con 50 tiendas inauguradas a la fecha, distribuidas a lo largo y ancho de Oriente Medio. Específicamente 13 tiendas en Arabia Saudita, 12 en Emiratos Árabes Unidos, 6 tanto en Kuwait como en el Líbano, 4 en Israel, 3 en Egipto como en Bahrén, 2 en Qatar y sólo 1 tienda en Omán 2008. La locación de las tiendas varía por la cantidad de población y tamaño del país, como también de su capacidad de adquisición de bienes.

El año 2010 facturaron finalmente 591 millones de coronas suecas (Ventas totales de la franquicia en Oriente Medio) que equivalen a US\$98.397.143 un 0,5% aproximado de la facturación total de H&M en el 2010.

Una cifra considerable, dado que sólo representa un 2,2% de los locales abiertos actualmente en toda la cadena de tiendas H&M. Además se debe señalar lo rentable de este nuevo mercado, en el cual existen tiendas que apenas están abiertas hace un par de años.

## **4.- FRANQUICIADO**

Respecto al franquiciado realizaremos un análisis FODA de cómo nos afectarán las fuerzas externas como internas; en donde las fortalezas y debilidades serán respecto al equipo de trabajo, o sea, nosotras mismas, y las oportunidades y amenazas serán las fuerzas externas del medio que afectan al franquiciado, es decir, el mercado Chileno.

### **4.1. FORTALEZAS**

Las fortalezas que nuestro grupo de trabajo presenta para llevar a cabo de manera eficiente la franquicia de H&M son:

Tenemos un equipo compuesto por tres mujeres, Chilenas, licenciadas de Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile, por lo que tenemos conocimientos de cómo operan tanto los negocios en Chile, como los conocimientos teóricos con los cuales llevar a cabo un negocio de manera profesional tomando riesgos responsables.

Somos personas que pueden dedicarse a tiempo completo a este proyecto, motivadas por el desempeño de la franquicia en este mercado, debido a la involucramiento económico que significa el financiar total o parcialmente la franquicia y puesta en marcha de las tiendas.

Nuestro equipo de trabajo posee amplio conocimiento sobre el mercado objetivo al cual irán enfocados los esfuerzos de marketing, por el hecho de ser parte del mercado objetivo de dicha marca, además de vivir en las comunas donde se presenta la propuesta para localizar las tiendas.

Poseemos conocimiento de la marca H&M, por haber vivido en Europa. Lo que fue la razón por la cual nos sentimos motivadas a presentar esta propuesta. Comprendemos su posicionamiento, productos, diseño de tiendas, publicidad y operación de la estrategia de marca, entre otras cosas.

En conclusión:

Equipo compuesto por mujeres chilenas que conocen y son parte del mercado objetivo. Disponibilidad del equipo de dedicarse a tiempo completo a la franquicia. Equipo con conocimientos técnicos y prácticos sobre negocios, marketing y finanzas.

#### 4.2. DEBILIDADES

Para garantizar un trabajo en conjunto con la firma, honesto y transparente, y para poder enfrentar y crear planes de acción para superar posibles impedimentos, se presentan las situaciones en que se muestran debilidades que podría tener nuestro equipo de trabajo; estas son:

Al ser alumnas a punto de ser egresadas de la universidad, tenemos experiencia teórica en la creación de nuevos negocios pero presentamos debilidades en el aspecto práctico debido a la escasa experiencia laboral. Por esto mismo, pretendemos rodearnos de gente capacitada en temas legales y otros en los cuales sea necesario. Además se realizarán las investigaciones necesarias para minimizar el riesgo que la falta de experiencia pueda implicar.

Las fuentes de financiamiento son limitadas, siendo principalmente estas de tipo familiar y conocidos que confían en nuestro plan de negocios. Opciones alternativas son la venta de parte del control del proyecto a un holding de empresas, los cuales deseen diversificar sus negocios y entrar en este mercado. Estos serían propietarios de una gran parte de la empresa, dejándonos al menos un 30% del control de esta. El capital que ellos brinden serviría para la puesta en marcha y desarrollo de las tiendas y la compra de la mercadería cada temporada, esto a modo de brindarnos capital semilla. Es decir, el holding o inversores podrían ser parte del negocio de 2 formas, o bien actuando como inversionistas ángeles o en el caso que sea necesario, tener participación compartida con nosotros sobre la propiedad de la empresa.

Estas limitaciones se deben principalmente a la escasa experiencia laboral, la cual es claramente temporal, lo que estaría relacionado con la primera parte del negocio, lo que pasada la parte inicial del desarrollo de este, y cuando comience a entregar retornos favorables, ya no sería un problema inminente. Y por otra parte las escasas fuentes de financiamiento a las que podemos acceder.

#### 4.3. OPORTUNIDADES

Las oportunidades que entrega Chile como mercado para una empresa multinacional como lo es H&M, son las siguientes:

Globalmente las personas se están preocupando cada vez más por su imagen y autenticidad a la hora de vestirse. Este estilo de vida Fashion está presente a una edad más temprana en las nuevas generaciones y aún más en las que están por venir. Por lo que las personas buscan este concepto de vanguardia y variedad de estilos y está dispuesta a gastar mucho más dinero en moda.

En Chile, desde el comienzo de la formación del país, siempre ha habido una atracción hacia la moda Europea, relacionándola con símbolos de calidad, estilo, elegancia y vanguardia; esto es también debido al fuerte desarrollo que esta industria ha alcanzado en aquellos países. Y hoy gracias a la globalización acceder a estos mercados es cada vez más sencillo, y a la vez deseado. Por lo que esta franquicia significaría aumentar ese canal de intercambio con tendencias innovadoras y juveniles, a través de una distribución mucho más dinámica, de lo que significaba años atrás.

Las ventajas para H&M de otorgarnos la franquicia son:

- Rápido crecimiento y expansión de la marca, lo que favorece fuertemente las economías de escala de la empresa.
  
- Bajo riesgo de inversión, ya que las tiendas se financiarían completamente por el franquiciado en los nuevos mercados. Esto al mismo tiempo disminuye los costos de quiebra, al tratarse de empresarios fuertemente motivados por el desempeño de las tiendas.
  
- Permite ingresar al mercado Chileno, con amplio conocimiento del mercado, ya que los administradores a cargo de estas nuevas tiendas son Chilenas, además del gran potencial futuro de poder expandir la franquicia a toda la región latinoamericana.
  
- Mayor explotación de los recursos, debido a un mayor aprovechamiento de los gastos en publicidad, debido al mayor alcance que esta marca y sus propagandas alcanzarían. Sumado a esto, el gran tamaño que H&M obtendría gracias a este nuevo modelo de negocios, le significaría un aumento en el poder de mercado; lo que implicaría una ventaja a la hora de realizar negociaciones con proveedores.

Por lo tanto, Chile es una plataforma muy interesante para fomentar el desarrollo de la marca en Latinoamérica. Esto debido a la situación económica actual y el proyección futura, como también al gran mercado potencial que existe para el desarrollo de la industria de la moda; sobre todo el de la moda europea. Por otro lado, el desarrollo de este proyecto trae consigo, muchas de las ventajas ya mencionadas, que tiene una franquicia, de la cuales se vería beneficiada la empresa H&M.

#### 4.4. AMENAZAS

Las amenazas para la empresa H&M, y por lo tanto, para la franquicia de la marca en Chile, que puede presentar el mercado de la ropa textil y de accesorios en Chile son que la globalización en las comunicaciones especialmente el acceso a internet ha llevado a que todo el mundo sepa de moda en el mismo instante en que van cambiando las tendencias, por lo que esta globalización ha creado un consumidor más exigente e informado, lo que hace más difícil la tarea de la empresa por satisfacer esta necesidad.

Además uno de los grandes problemas en Chile y Latinoamérica en general, es la baja regulación sobre la protección de la propiedad intelectual, por lo que muchos de los productos ofrecido por H&M podrían posiblemente verse copiados por minoristas, para venderlos masivamente a menores precios; lo que afectaría fuertemente el sentido de exclusividad que intenta desarrollar la marca.

Asimismo las empresas que fabrican los productos deben adaptarse a otras diferencias, como por ejemplo, el clima el cual puede ser muy distinto al de los lugares donde ya existe la marca. Este punto puede ser aminorado, ya que se tendría un



encargado, el cual vaya especialmente a las fábricas y elija productos los cuales se adecuen a las condiciones y necesidades del mercado chileno.

Las diferencias entre los países pueden generar importantes barreras o dificultades a la hora de querer comenzar con esta empresa en algún lugar por primera vez. Existen muchas leyes que se deben respetar y a las cuales las empresas deben adaptarse a la hora de comenzar una franquicia.

Como conclusión, los temas que deben ser altamente estudiados y tratados, como una forma de aminorar posibles problemas son principalmente: el surgimiento de un cliente más exigente, falta de regulación en temas de propiedad intelectual, cambios culturales entre los consumidores y también las diferencias legales y económicas entre países.

## **5.- ANALISIS DE MERCADO**

### **5.1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Nuestro negocio consiste en traer por primera vez a Chile la franquicia de la tienda de ropa H&M. Esta marca se caracteriza por estar a la vanguardia en la moda, por ofrecer calidad a un bajo precio y un extenso surtido en ropa de hombre, mujer, jóvenes y niños.

Logramos ver una clara oportunidad ya que por una parte existió un notable aumento en la venta de productos textiles en nuestro país, convirtiéndose estos en una de las líneas más comercializadas en Chile durante el mes de Febrero del presente año.

El siguiente gráfico muestra la variación de los índices de producción y ventas por división y muestra como estas variables han aumentado en la fabricación de productos textiles en un año.

<b>VARIACIÓN DE LOS ÍNDICES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>			
Febrero 2011 respecto Febrero 2010			
	<b>DIVISIÓN GLOSA</b>	<b>Producción Física</b>	<b>Venta Física</b>
55	Elaboración de productos alimenticios y bebida	00,3)	8,5
16	Elaboración de productos de tabaco	(20,4)	1,8
17	Fabricación de productos textiles	8,2	11,5
18	Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles	(15,2)	(12,0)
19	Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de manos, artículos	1,3	(8,9)
20	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de materiales trenzables	0,2	(0,3)
21	Fabricación de papel y productos de papel	9,0	5,5
22	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	(10,0)	(9,5)
23	Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	(4,3)	5,5
24	Fabricación de sustancias y productos químicos	1,1	5,8

25	Fabricación productos de caucho y de plástico	10,5	(3,0)
26	Fabricación de otros productos minerales no metálico	2,4	9,5
27	Fabricación de metales comunes	(0,5)	1,1
28	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	12,2	(21,1)
29	Fabricación de maquinaria y equipo	7,2	(4,3)
31	Fabricación de maquinarias y aparatos eléctrico	13,9	(9,9)
33	Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión, y fabricación de relojes	(52,7)	(43,2)
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolque	7,7	(0,8)
36	Fabricación de muebles; industrias manufacturera	23,5	4,1

Esta dinámica se observó tanto en el comercio especializado como en el no especializado. El comercio no especializado registró una expansión anual de 20,3% real, en doce meses, debido al fuerte crecimiento de las ventas de grandes tiendas (36,5%). Este tipo de comercio presentó una incidencia de 6,91 puntos porcentuales en el indicador.

El comercio especializado por su parte registró ventas 15,0% superiores a las de febrero del año anterior, destacando las agrupaciones de productos textiles con un 34,7% y éste contribuyó con 10,15 pp. al índice general.

El índice real de Ventas del Comercio al por menor anotó un crecimiento de 16,8%, en comparación a igual mes de 2010. El análisis por clasificación económica, según CIIU Rev. 3, muestra que la División 52<sup>1</sup> creció 16,9% real, en doce meses, debido al mayor nivel de ventas registradas, principalmente, en los productos textiles.

<b>Índice de Ventas del Comercio al por Menor (IVCM)</b>				
Base Promedio 2005=100				
GLOSA LÍNEA	VARIACIONES PORCENTUALES (%)			Incidencia
	Mensual	Acumulada	En doce meses	
<b>IVCM Real</b>			<b>16,8</b>	<b>16,8</b>
Productos textiles	3,0	40,9	39,8	5,01
Aparatos, art. Y equipos de uso doméstico	(2,4)	31,0	31,0	3,11
Otros productos	(9,7)	14,1	13,4	2,43
Automóviles nuev. Y usados	(13,3)	33,5	33,3	2,16
Artículos de ferreterías	(5,7)	19,4	19,6	1,74
Alimentos, bebidas y tabaco	(3,4)	2,9	4,6	1,14
Artículos farmacéuticos	(10,1)	5,8	6,8	0,52
Muebles	(4,0)	17,2	22,2	0,31
Partes, rep. y accesorios de automotores	(12,1)	9,6	8,6	0,25
Librerías	49,7	9,3	4,5	0,06

<sup>1</sup> La División 52, según la Clasificación Internacional Industrial uniforme Revisión 3, agrupa el Comercio minorista, excepto el Comercio de vehículos automotores.

Combustible para automotores	(3,1)	(1,4)	0,6	0,03
Mantenimiento y reparación de automotores	(13,8)	5,2	1,9	0,02

Por otra parte H&M es una de las principales empresas de moda internacional que se desarrolla a través de una amplia red de tiendas propias ubicadas en diferentes partes del mundo, principalmente Europa. Es una empresa sólida y rentable, con un fuerte sistema financiero.

La siguiente tabla muestra la evolución de las ventas de H&M en los últimos cuatro años. En el mes de Abril del 2011 las ventas de H&M aumentaron en un 11% en relación al mismo mes del año anterior. Y en unidades comparables las ventas experimentaron un incremento de un 11%, estas unidades comparables consideran las tiendas, las ventas por catalogo e internet que han estado operando por lo menos durante un año financiero. El número total de tiendas alrededor del mundo también ha aumentado.

Hoy en día existe un total de 2.212 tiendas en comparación a las 1.992 tiendas que existían a comienzos del año pasado. Esto podría ser un importante indicador de la rentabilidad de este negocio.

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Enero	10 (-1)	3(-7)	15 (3)	8 (0)
Febrero	17 (3)	9 (-1)	11 (1)	9 (1)
Marzo	24 (10)	1 (-8)	10 (-1)	9 (1)
Abril	3 (-8)	6 (-3)	21 (9)	2 (-5)
Mayo	1 (-10)	19 (8)	4 (-6)	21 (11)
Junio	25 (14)	0 (-9)	6 (-4)	
Julio	8 (-2)	4 (-5)	20 (9)	
Agosto	15 (3)	7 (-3)	21 (10)	
Septiembre	8 (-3)	3 (-11)	24 (14)	
Octubre	10 (-2)	1 (-8)	16 (8)	
Noviembre	9 (-2)	7 (-3)	13 (3)	
Diciembre	7 (-4)	1 (-9)	17 (8)	

Otra oportunidad de negocio, es que las personas le dan una mayor importancia al concepto de la moda y exclusividad a la hora de vestirse, y además un gran valor a la moda Europea, relacionándola con símbolos de calidad, estilo, elegancia y vanguardia.

La incorporación de una empresa como H&M en la cual sus distintos departamentos (hombre, mujer, niños y jóvenes) ofrecen colecciones que están diseñadas para satisfacer los distintos gustos y necesidades de una clientela muy diversa. Encaja perfectamente en una sociedad que cada vez tiene una mirada más vanguardista y globalizada en lo que a moda se refiere, por lo que todo indica que Chile es un buen lugar para invertir en comercio textil y que H&M tiene lo necesario para tener una alta demanda de clientela Chilena y atribuirse una gran porción de mercado en poco tiempo y convertirse finalmente en una de las marcas del conjunto evocado del mercado objetivo.

Una oportunidad adicional, es la posibilidad de la venta de artículos de esta marca a través de internet, lo que se ha popularizado cada vez más en los consumidores chilenos. Lo que puede entregar un gran margen de ganancia adicional a lo que se refiere a las ventas en los locales. De esta manera, se podría acceder a la comercialización de los productos al resto del mercado Latinoamericano, debido a que en Chile estarían las únicas filiales en de la región.

## 5.2. MERCADO POTENCIAL

H&M está enfocado en entregar moda y calidad al menor precio, dirigiéndose a todo el mundo con interés en la moda, tanto para hombres, mujeres, jóvenes y niños.

Como esta franquicia se localizará en Chile en primera instancia, el mercado potencial se conformará de la población Chilena, o sea, 16.888.760 habitantes.

Las dos tiendas que se construirán en un principio se localizarán en la región Metropolitana de Santiago, por lo que el mercado potencial se reducirá a los habitantes de la región Metropolitana, esto es, 6.061.185 habitantes<sup>2</sup>.

Pero con la posibilidad de poder vender a través de Internet, la cantidad de mercado potencial aumentará, ya que se podría eventualmente vender tanto a distintas regiones del país como a otros países latinoamericanos. Este aumento no será menor, ya que el comercio electrónico en Chile ha experimentado un importante crecimiento con ventas de retail por US\$500 millones durante el 2010, de acuerdo a estimaciones de la consultora Euromonitor International, debido a la penetración de Internet en la

---

<sup>2</sup> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile. <<http://www.subdere.gov.cl/1510/w3-propertyvalue-24692.html>>



población chilena y la mayor confianza de los usuarios<sup>3</sup>. Y la proyección según Euromonitor de las ventas online en Latinoamérica para este año aumentará un 27% respecto al año anterior.

### 5.3. SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado se hará mediante dos formas, se realizará una segmentación psicográfica y una segmentación demográfica.

La segmentación psicográfica se realizará según estilo de vida, debido a que los estilos de vida definen actitudes diferentes respecto al consumo de las personas. Identificar estos estilos permite conocer más a fondo al consumidor, comprender cómo piensa y que características y situaciones afectan su motivación de compra y sus expectativas frente al bien o servicio, y a partir de ello, formular estrategias de marketing enfocadas a dicha segmentación para tener resultados más eficaces y efectivos.

Según AC Nielsen el estilo de vida se puede dividir en seis: Fashion, Pragmático, Maduro tradicional, Abnegado, Maduro exitoso y Consciente aspiracional, describiéndolos de la siguiente manera.

---

<sup>3</sup> Astudillo M, Antonio. Ventas del retail a través de internet se duplican en cuatro años y superarán los US\$ 500 millones en 2010. La Tercera, Página 18. 28 de Junio 2010.

Tabla Estilos de Vida<sup>4</sup>

FASHION	PRAGMÁTICO	MADURO TRADICIONAL	ABNEGADO	MADURO EXITOSO	CONSCIENTE ASPIRACIONAL
GSE Medio y alto.	- GSE Bajo	- NSE Medio y Bajo	- NSE Bajo	- NSE Alto y medio.	- NSE Medio y Bajo
Alta escolaridad.	- Escolaridad media y baja.	- Baja escolaridad	- Baja escolaridad	- Alta escolaridad	- Alta y media escolaridad
No antepone sus obligaciones ante el placer personal.	- Preocupado porque le alcance el gasto del mes.	- Busca marcas de calidad superior y de prestigio.	- Principales preocupaciones: cómo conseguir más dinero, que le alcance el gasto del mes y su trabajo.	- Busca marcas de calidad superior y prestigio, así como que protejan el medio ambiente.	- Le gusta curiosear por la tienda.
Alta atención a publicidad exterior.	- Baja atención a publicidad exterior.	- Antepone sus obligaciones ante el placer personal.	- Atención alta a publicidad exterior, revistas y diarios.	- Atención alta a publicidad exterior.	- Atención alta a publicidad exterior, revistas y diarios.
En la compra se deja tentar por nuevos conceptos y suele pasarse de lo previsto.	- Compra sólo lo que tiene previsto, generalmente los mismos productos	- Baja atención a publicidad exterior.	- Casi siempre compra los mismos productos.	- Atención media a publicidad en revistas y diarios.	- No lleva lista, casi siempre compra los mismos productos.
No presta atención a precios.	- No es buscador de promociones pero sí presta	- No se deja tentar por nuevos productos,	- Buscador de ofertas y promociones.	- Lleva lista de lo que va a comprar pero suele	- Buscador de ofertas y promociones.

4

AC Nielsen. Homescan LifeStyles. 2007

	atención al precio.	comprando casi siempre lo mismo.		pasarse de lo previsto, se deja tentar por nuevos productos.	
Busca marcas de calidad superior y de prestigio.	- Acostumbra ir directamente a comprar lo que necesita sin curiosear por la tienda.	- No buscador de precios y promociones.		- Muestra el menor interés por precio y promociones.	

Respecto a la segmentación demográfica se realizará según sector socioeconómico de la población, éste se encuentra dividido en el sector AB, C1, C2, C3, D y E.

La descripción de dichos estratos socioeconómicos según Novomerc es la siguiente:

**AB (Alto- Alto):**

Porcentaje del GSE total chileno 3%, habitan principalmente en las Comunas de Las Condes (San Damián, Los Dominicos), Vitacura (Santa María de Manquehue), La Reina, Lo Barnechea (La Dehesa-Arrayán), muy excepcionalmente en otras Comunas como Huechuraba (Sector Pirámide), Colina (Sector Chicureo), La Florida (Sector Lo Cañas, y Precordillera), Pirque.

Poseen viviendas con un valor de USD\$400.000 aproximadamente, decoradas con muebles exclusivos, finos de estilo, con cuadros originales, alfombras importadas, etc.

Las personas que pertenecen a este grupo son de aspecto muy distinguido, su vestuario es elegante de buena calidad, tienen modelos selectivos y exclusivos, usan telas de origen natural.

El jefe de familia es Profesional Universitario con 18 o más años de estudios generalmente Grandes empresarios, Industriales, Ejecutivos de gran nivel, Grandes Comerciantes, Funcionarios de organismos Internacionales.

Las vacaciones generalmente las realizan fuera del país, principalmente en Europa, Asia y el Caribe. Poseen una segunda propiedad en balnearios como Zapallar, Cachagua, Pucón o Puerto Velero.

### **C1 (Alto- Bajo)**

Porcentaje del GSE 7%, habitan principalmente las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Florida (LO Cañas). Con una vivienda con un valor de USD\$120.000 aproximadamente decorado con muebles de buena calidad, adornos de muy buen gusto no industriales o en serie o reproducciones.

Las personas pertenecientes a este grupo tienen un aspecto distinguido, modales y lenguaje reflejan una buena educación, cultura, tienen buen gusto para vestirse y su vestuario es de buena calidad.

El jefe de familia tiene una educación de 18 años promedio, siendo generalmente Profesionales Universitarios, ejecutivos, industriales, empresarios, comerciantes, agricultores.

Toman sus vacaciones en Norteamérica y el Caribe, y en el país en casa propia en Zapallar, Cachagua, Reñaca, Pucón, Las Tacas-Serena, Rocas de Santo Domingo.

## **C2 (Media - Alta)**

Con un porcentaje del 20% del GSE de Chile, habitan principalmente en Sectores de la Comuna de Santiago, Barrios Antiguos-clásicos y Grandes edificios del Centro, La Florida, Ñuñoa, Macul, Providencia, Sectores de Las Condes, La Reina y Lo Barnechea.

Con viviendas con un valor desde USD\$40.000 decorada con muebles modernos pero de producción industrial, o de importación masiva en los Mall.

Las personas que pertenecen a este grupo poseen una apariencia sobria no ostentosa, lenguaje y modales revelan educación y cultura.

El jefe de familia posee una educación de 15 años promedio y generalmente trabaja como ejecutivo de nivel medio, pequeños industriales, comerciantes, contadores, profesores, técnicos, empleados de nivel medio.

Toman sus vacaciones en los principales balnearios del país, como: El Quisco, El Tabo, Mirasol, Papudo, Chiloé, Zona Norte del País, etc.

### **C3 (Media - Baja)**

Equivalen al 25% del GSE total, habitan principalmente en las comunas de Ñuñoa, Macul, Peñalolén, La Florida, San Joaquín, Estación Central, Recoleta, Independencia, Puente Alto (sectores en dirección a la Florida), y San Bernardo.

Poseen viviendas con un valor de USD\$18.000, decorados con muebles de tipo económico o pasados de moda.

Las personas generalmente tienen apariencia modesta-común, destacando su sencillez y limpieza, con un vestuario simple, tradicional, de materiales sintéticos e industriales, Vocabulario y lenguajes simples.

El jefe de familia posee una educación de 13 años promedio. Son Empleados públicos y Privados, Profesores, Técnicos-Obreros especializados, Artesanos, Comerciantes menores y vendedores. Pasan sus vacaciones en el Litoral Central y IV Región.

### **D (Clase Baja)**

Porcentaje del GSE: 35%, se encuentran principalmente ubicados en Recoleta, Huechuraba, Renca, Quinta Normal, Estación Central, Pudahuel, La Granja, la Pintana, Cerro Navia, Puente Alto y San Bernardo.

Poseen una vivienda valorada en USD\$12.000 con una decoración e inmobiliario incompleto y sin gusto por el poco espacio de que disponen.

Las personas se caracterizan por tener una apariencia modesta, vestuario de mala calidad, y tener mal gusto para combinar su vestuario.

El jefe de familia posee en promedio 11 años de educación y ejerce como Obrero, Trabajador manual, empleado de bajo nivel, junior, mensajeros, aseadores, etc.

Las vacaciones en ocasiones las pasan en balnearios del litoral central tales como: Cartagena, San Sebastián, Costa Azul, Quinteros.

### **E (Extrema Pobreza)**

Tienen el 10% de GSE. Habitan principalmente comunas periféricas del "Gran Santiago", como Renca, Quinta Normal, Pudahuel, La Granja, La Pintana, El Bosque, Lo Espejo, San Ramón, Cerro, Navia, Conchalí, Pedro Aguirre Cerda.

El valor de sus viviendas no se puede valorar por sus mínimas características, ya que generalmente habitan en campamentos con paredes de tablas, cartón o plástico, en extremo estado de deterioro.

Son de apariencia muy pobre, cabellera descuidada, vestimenta en deterioro y de mucho esfuerzo. Salud dental precaria. Mala dicción.

El jefe de familia no posee más de 8 años de escolaridad, trabajando principalmente en trabajos ocasionales, pololos y comercio en persas. No tienen asimilado el concepto de vacaciones.

#### 5.4. MERCADO OBJETIVO

Según esta segmentación nos enfocaremos con el segmento psicográfico Fashion, debido a que este segmento se acerca más al estilo de la franquicia. Esto es personas que buscan verse a la moda en cada ocasión de su día, a través de un vestuario y accesorios de buena calidad y diseños exclusivos, con alta atención a la publicidad y productos europeos.

La búsqueda de lo exclusivo es de suma importancia, ya que la mayoría de la gente con este mismo estilo de vida se encuentra en los mismos grupos de pertenencia, esto es ciertos colegios, universidades, o que habitan en ciertas comunas de Santiago, por lo que el hecho de que su prenda de vestir sea exclusiva, o sea, que no se repita en un evento social donde esté su grupo de pertenencia, es clave.

Este negocio opera bajo el concepto de “Fast Fashion”, esto es, mini colecciones de ropa y accesorios donde no existen muchas prendas de cada uno de ellos, por los que se compran rápidamente y se cambian rápidamente. Esto estimula una cultura de compra instantánea; si a los consumidores les gusta algo deben comprar en el minuto, ya que es posible que en la próxima visita a la tienda el producto ya no se encuentre. Además este método “asegura” la exclusividad en un mercado extenso; ya que existen pocas prendas por modelo.

Además para poder obtener la mayor rentabilidad de dicho mercado potencial, y para que la compra sea rápida y constante nos enfocaremos en el grupo socioeconómico ABC1. Éste está compuesto principalmente por jóvenes y profesionales adultos con un rango de edad entre 15 y 30 años, de sexo principalmente femenino y masculino, además del mercado de niños. Ya que este grupo socioeconómico es el que percibe los mayores ingresos y, por lo mismo, el que mayor posibilidad tiene de gastar y adquirir prendas de vestir y accesorios constantemente.



Si hacemos un análisis dentro de Chile respecto a los grupos socioeconómicos nos encontramos que la mayor cantidad de concentración del grupo ABC1 se encuentra en el Gran Santiago con más de un 84% del país (684.530 personas aproximadamente) que representan un 11,5% del total de la población de Santiago.

Según los datos entregados por Novomerc Chile la mayor concentración de personas pertenecientes a dicho grupo socioeconómico habitan principalmente en las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Ñuñoa. Por lo que nos enfocaremos en potenciar el consumo de nuestros productos en éstas comunas en una primera etapa, para luego analizar los resultados y expandirnos a regiones.

#### Extracto Grupos socioeconómicos en las principales comunas de Santiago

	ABC1	C2	C3	D	E
HUECHURABA	2%	8%	8%	62%	20%
VITACURA	79%	15%	6%	0%	0%
LO BARNECHEA	45%	26%	19%	10%	1%
LAS CONDES	64%	22%	13%	1%	0%
PROVIDENCIA	69%	17%	13%	1%	0%
ÑUÑOA	41%	35%	23%	1%	0%
LA REINA	1%	41%	43%	13%	1%
MACUL	16%	35%	38%	9%	2%
PEÑALOLEN	5%	30%	33%	24%	8%
LA FLORIDA	12%	31%	37%	15%	5%
TOTAL GRAN SANTIAGO	11.5%	21%	22.5%	35.0%	10.5%

## 5.5. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

El tamaño del Mercado Objetivo representado por el sector socioeconómico ABC1 representa el 5% de la población Chilena lo que es 806.807 personas aproximadamente y estas se encuentra en más de un 84% en el Gran Santiago (Compuesto por Provincia de Santiago, San Bernardo, Colina y Puente alto).

Si sólo consideramos a nuestro mercado objetivo que serán las personas pertenecientes a las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Ñuñoa que pertenecen al sector socioeconómico ABC1 el tamaño del mercado objetivo finalmente será 406.424 personas aproximadamente.

	<b>Habitantes Totales</b>	<b>% ABC1</b>	<b>Habitantes ABC1</b>
<b>PROVIDENCIA</b>	104.866	69%	72.358
<b>VITACURA</b>	89.363	79%	70.597
<b>LO BARNECHEA</b>	84.179	45%	37.881
<b>LAS CONDES</b>	239.234	64%	153.110
<b>ÑUÑOA</b>	176.780	41%	72.480

Por lo que si consideramos que en promedio el 60% del mercado objetivo compraría al menos 3 prendas mensuales, se necesitaría abastecer cada tienda con aproximadamente 731.563 prendas al mes, por lo que el stock presupuestado para la compra a proveedores sería cercano a esta cantidad de prendas sobre todo en los primeros meses de lanzamiento, en los cuales no se cuenta con una seguridad en cuanto al volumen de ventas. De esta forma, se espera evitar exceso de stock en las tiendas y de esta forma, velar por la exclusividad en el vestuario.

## **6. POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento es el lugar que tiene la marca en la mente de los consumidores. Esto es de suma importancia ya que determinará la decisión del consumidor a la hora de tomar una decisión de compra.

Dentro del mercado objetivo elegido, esto es con estilo de vida Fashion, perteneciente al grupo socioeconómico ABC1, debemos posicionar nuestra marca y convertirla en una de las marcas del conjunto evocado, de manera de poder contar con clientes que acudan frecuentemente a las tiendas y compren los artículos que esta ofrece.

Nuestra propuesta de posicionamiento que está acorde al mercado objetivo será que la marca sea reconocida como uno de los principales íconos de la vanguardia y que a través de sus productos entregue buen diseño y exclusividad de sus productos, ya que son estos los atributos más importantes para el mercado objetivo escogido.

Si bien la estrategia de la política de precios no sería una de líder en costos, y por lo mismo en precios; el nivel de estos haría accesible los productos para nuestro mercado objetivo sin ser precios exclusivos para este segmento.

## 7. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Para poder determinar el atractivo de la industria, primero comenzaremos con el conocido análisis de las 5 fuerzas de Porter. En el cual analizaremos en profundidad la rivalidad en esta industria, la probabilidad de entrada de nuevos participantes y el poder de mercado de: consumidores, proveedores y sustitutos. Estos factores determinan en gran medida el ambiente de tareas que rodea a la organización.

### 7.1. ANÁLISIS PORTER

#### 7.1.1. RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA

H&M como se menciona anteriormente es una empresa retail que comercializa ropa tanto para hombres, mujeres, jóvenes y niños, pero que se enfoca principalmente en ropa y accesorios para mujeres entre 15 y 30 años de edad, que tienen un estilo de vida Fashion, esto es, que disfrutan de la moda y buscan un sentido de vanguardia y exclusividad contantemente en las prendas de vestir que utilizan.

Respecto al mercado Chileno, podemos decir que existe una variada competencia, enfocada en el mismo segmento de mercado o en segmentos muy parecidos, que se distribuyen en forma directa, a través de grandes tiendas o en una combinación de ambas.

Es por esto que dada la variedad de marcas que compiten en el mercado de ropa femenina, se realizará una división entre los grupos según la cercanía de la competencia, es decir, se efectuara un análisis más profundo de aquellas marcas que serían competencia directa de H&M, que sus esfuerzos de ventas se realizan para el

mismo segmento socioeconómico, que en este caso es el sector ABC1 y que correspondan al perfil psicográfico con un estilo de vida similar.

Competencia directa con distribución directa:

Dentro de las marcas que son para el segmento femenino anteriormente señalado, y que no distribuyen sus productos a través de los grandes minoristas, tenemos a las marcas:

**ZARA**

Marca textil española de nivel internacional. Fundada en 1975 en La Coruña, la empresa se expandió fuertemente abriendo nuevos locales alrededor del mundo y actualmente posee una alta participación de mercado en Europa, Asia, África y América.

En Chile, la marca llega el año 1999, abriendo su primera tienda en el mall Parque Arauco. Hoy en día, Zara posee 7 tiendas en el país, 2 en regiones Viña del mar y Talcahuano, y 5 en Santiago, precisamente en los malls: Parque Arauco, Alto Las Condes, Mall Florida Center, Mall Plaza Oeste y Portal la Dehesa.

Zara posee líneas con un distintivo sentido de la moda, el cual es expresado en temporadas muy vanguardistas, audaces y sofisticadas para un mercado femenino y masculino más maduro y, además, de sus líneas para jóvenes y niños. Siendo su principal mercado la sección mujer madura.

La confección de la ropa es principalmente española, su mayor planta de producción está situada en la Coruña, donde ponen especial énfasis en el diseño; es por esto que la propuesta de Zara es traer diseños atractivos a precios razonables. Otra ventaja de esta empresa es que gracias a la tecnología, ha podido acelerar el proceso de lanzamiento de nuevos productos, por lo que pueden en un tiempo menor de 2 semanas hacer llevar nuevos diseños a sus tiendas en Europa.



Tienda Juvenil perteneciente a la marca chilena MegaJohnsons, orientada al sector juvenil femenino y masculino de clase media. Esta empresa se ha destacado por su sentido social tratando de llegar a los jóvenes a través de una publicidad con imágenes fuertes sobre rudos aspectos de la realidad. De esta manera, sumado a las tiendas con estilo juvenil, en las cuales se puede escuchar música, leer revistas y el trato es amistoso; es que Fes crea un concepto de vanguardismo y estilo.

La marca vende productos de moda, moda básica y productos básicos; esto a través de sus distintos locales ubicados en los centros comerciales: Plaza Oeste, Plaza Norte, Plaza Vespucio, Apumanque, Parque Arauco, Arauco Maipú, Panorámico, Plaza Tobalaba, Mega mall del Centro y Plaza Sur.

### Competencia directa asociadas a grandes tiendas:

Estas marcas comercializan sus productos de una manera indirecta, a través de la asociación con grandes tiendas de retail como Falabella, Almacenes Paris y Ripley. Las cuales actúan como marcas propias y características de estas grandes tiendas. Estas son:



Marca propia de Falabella, se distribuye en todas sus tiendas. Su público objetivo es femenino, adolescentes de nivel socioeconómico medio y medio alto. Su propuesta es traer ropa de temporada, de calidad básica y precios accesibles.

# index

Marca propia de Almacenes Paris, al igual que en el caso anterior, esta también se distribuye en todas las tiendas de este retail. Compite fuertemente con la marca propia de Falabella y Ripley, debido que se enfoca al mismo segmento objetivo, es decir, adolescentes entre 13 y 18 años de nivel socioeconómico medio. Su propuesta también está enfocada en traer ropa de temporada, de manera de completar su cartera de productos en las grandes tiendas.

## OPPOSITE

Esta corresponde a la marca propia de Almacenes Paris enfocada para las adolescentes de sector medio. La cual se caracteriza por traer colecciones más vanguardistas tratando de mantener un sentido de identidad e indiferencia a precios accesibles.

Por lo que se puede evaluar, la rivalidad de la industria es muy fuerte, lo que puede ser altamente desalentador para nuevas empresas que deseen entrar a este mercado. Aunque se debe tener presente, que en este tipo de mercados, donde los artículos de consumo son prendas de vestir y accesorios, los usuarios presentan comportamiento de compra de búsqueda de la variedad, en el cual buscan entre varias alternativas en que las distintas marcas pueden entregar. Esto explica la alta competitividad que se da en este mercado, lo que no implica necesariamente que no sea un mercado atractivo y altamente rentable.

En conclusión, la fuerza de la competitividad en esta industria es muy importante, lo que podría tener un fuerte impacto sobre la política de precios de las distintas empresas del sector, lo que puede ser altamente peligroso si se llega a situaciones de guerras de precios. A pesar de esto, dadas las características de los productos que este mercado ofrece, la rentabilidad de las empresas en esta industria es suficientemente alta como para seguir siendo atractiva.



### 7.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENEDORES

En el mercado de la ropa y accesorios, los grandes proveedores son países que cuentan con una ventaja comparativa en lo que se refiere a la producción masiva de textiles, en donde se destaca China y su producción de muy bajo costo. Lo siguen en costos países de Europa del Este, Portugal y Turquía.

En Chile, el mercado local también provee de estos artículos de muy alta calidad, pero presentando mayores costos debido principalmente a la mano de obra y los costos relativos a las des-economía de escala, es decir, que el nivel de producción no permite generar menores costos que los que obtienen países especializados como China y su producción masiva. Por lo que localmente, empresas procedentes de Asia representan una fuerte competencia.

El poder de mercado de los proveedores no es de gran implicancia, ya que estos no se encuentran organizados, por lo que actúan como un mercado competitivo, no teniendo influencia significativa en el precio de los productos finales.

En el caso de H&M, estos cuentan con una cadena de proveedores distribuidos especialmente en Asia y Europa. Su volumen de compra es tal que no presentan mayores problemas con la negociación con proveedores. Por lo que, una franquicia de esta marca en Chile, no se vería afectada por el posible poder de estos.

En la Industria de la confección de vestuario y accesorios; si bien la calidad en la producción de los productos es fundamental, esta no es una ventaja competitiva de unos pocos, lo que permite a las empresas de retail disponer de varios y distintos proveedores, lo que disminuye su poder de mercado significativamente no considerándose una fuerza importante en la industria.

### 7.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

En este mercado, es necesario realizar la diferencia de los consumidores entre compradores y usuarios. Si nos enfocamos en la principal línea de la marca, la femenina veremos 2 grupos, las compradoras que al mismo tiempo son usuarias, que en general sería el grupo de mujeres que ya percibe ingresos; y el grupo de las usuarias que no son las compradoras directas, que en este caso sería el grupo de las jóvenes menores de edad. Si bien este grupo es distinto, están muy relacionados, ya que generalmente estos clientes realizan sus compras en conjunto; por lo cual no sería necesario tratarlos separadamente, ya que el poder de mercado de cada uno, no es distinto del de cada grupo por separado.

Los consumidores en el mercado al cual nos enfocamos, si bien, son sensibles a los precios, este no es el factor de mayor importancia o determinante a la hora de la decisión de compra. Ya que factores como la exclusividad, el diseño, vanguardia, ajuste al cuerpo, procedencia de la marca, publicidad, calidad de telas, cortes y terminaciones, y la combinación de estos; son motivos que pueden ser mayormente decisivos en la elección final del consumidor.

Además se debe considerar el ciclo del producto, las nuevas temporadas entran al mercado con altos precios, los cuales van disminuyendo a medida que se acerca la llegada de la próxima temporada. Por lo que se trata de explotar cada segmento del mercado objetivo, lo que hace que éstos al auto-clasificarse, pierdan poder sobre la influencia en los precios.

En este mercado se debe tener presente que la fidelidad de marca no es importante, lo cual implicaría constantes esfuerzos para atraer compradores, siendo importante los costos en publicidad y marketing.

En resumen, el poder de los compradores sobre la influencia o presión que estos agentes tienen sobre los precios no es significativa, sobre todo porque estos no se encuentran organizados a través alguna entidad formal u organismos.

Pese a esto se debe tener presente lo importante que es para las empresas el nivel de satisfacción de los clientes, (en esto radica su éxito) lo cual es una relación directa entre lo que ellos esperan recibir y lo que finalmente obtiene de la compra.

#### 7.1.4. AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS

Productos sustitutos a la ropa, no se pueden encontrar, si bien la categoría de ropa puede ser muy variada, como producto en si no tiene sustitución. Por lo que para realizar una real comparación con la amenaza que enfrenta la venta de ropa y accesorios, se analizará los productos o servicios de distinta índole, con los cuales se podría sustituir la compra de los primeros. Es decir, cuando la ropa no significa el satisfacer la necesidad básica del abrigo, entra a competir con distintos artículos y servicios; entre los primeros, se puede señalar: zapatos, carteras, artículos de tecnología y comunicación (juegos de video, celulares, etc.), libros, productos de belleza (cremas, maquillaje, etc.), entre otros.

Con respecto a los servicios podemos encontrar que el grupo de consumidores objetivo puede gastar su dinero en actividades tales como: el ocio, la entretención y cultura; específicamente en: entradas al cine, teatro, conciertos, patinaje en hielo, bowling, salidas a comer en restaurantes, cafés, gelaterías, pubs, etc.

Por lo que se concluye que en primera instancia la ropa no tiene sustitutos directos, pero que al dejar de ser la satisfacción de una necesidad de vestimenta pueden competir por el gasto en ocio o entretención.

Para realizar el análisis de esta fuerza, se debe saber identificar la motivación de la compra, que en este caso lo diferenciamos en dos grupos, por necesidad y por motivación de consumo. En el primer caso, la importancia de esta fuerza es baja; pero en el segundo caso, esta fuerza adquiere relevancia, lo que podría implicar una potencial amenaza a la cual se debería considerar en las estrategias de ventas y promoción, ya que indica los altos costos que se debe recurrir para atraer y fidelizar clientes. Pero en términos del efecto que este segmento tendría sobre los precios de la ropa y accesorios es menor, no significando una fuerte amenaza.

Por lo tanto, cuando se considera un sustituto a la venta de ropa y accesorios, la motivación de consumo, esta fuerza puede impactar fuertemente en los costos de publicidad y promoción; pero no se considera una amenaza real frente a la influencia en los precios de los productos de la industria textil y de accesorios.

#### 7.1.5. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Para analizar la entrada de nuevos participantes en este mercado se debe considerar las barreras existentes.

Para comenzar, no se requieren inversiones específicas en maquinaria, la inversión inicial consta de arriendo de locales, contratación de personal y compra de mercadería entre otros. Lo que no representa una gran barrera de entrada a un mercado.

Una mayor barrera de entrada representa el valor de marca y el posicionamiento que esta tiene en la mente de los consumidores, lo cual está ligado fuertemente a la calidad del artículo, publicidad y procedencia.

Por otro lado, la mano de obra que trabaja en las confecciones de los productos no es específica, esto en el sentido de que con cortas capacitaciones se puede entrenar a los mismos para trabajar en forma óptima. Menos específica aún es el personal encargado de otras áreas de la cadena de valor, como el área administrativa y ventas. Por lo tanto la especificidad del recurso humano tampoco es una barrera de entrada a este mercado.

Los recursos utilizados para la confección y distribución de los productos no son difíciles de encontrar o poseer, lo que tampoco significa una barrera de entrada relevante.

Lo que implica que este mercado no tiene fuertes barreras para la entrada de nuevos participantes, lo que hace posible el libre ingreso y salida de estos. Por lo tanto la amenaza de nueva entrada de competidores es alta, lo que le resta atractivo a la industria.

Para tener una visión más clara sobre las 5 fuerzas analizadas: amenaza de los competidores, Proveedores, clientes, sustitutos y nuevos entrantes; se presenta a continuación un cuadro que resume la importancia e influencia de cada una.



Los colores verde y rojo del gráfico representan la intensidad de la amenaza, siendo verde una amenaza baja o media y el color rojo representa una fuerte amenaza para la industria.

Como se muestra en el gráfico, 2 de las 5 fuerzas son amenazas significativas, lo que no deja de ser menor, debido a la importancia de estas, como lo son: la alta competencia y la posible entrada de nuevos participantes, siendo esta última un refuerzo de la primera amenaza, lo que aumentaría aun más el escenario competitivo en los años venideros. No obstante, como ya se ha mencionado, dado el tipo de industria que se está tratando, y considerando la diversidad en los gustos de los clientes, es importante la competencia dentro de esta industria para de esta forma

entregar variedad, innovación y adaptabilidad a todos los distintos gustos de los consumidores. Es por esto que las empresas en esta industria a pesar de la fuerte competencia han buscado distintos nichos en los cuales asentarse y desarrollarse.

Como conclusión, la industria de la moda de para el segmento de clientes seleccionado, se vislumbra como un mercado altamente atractivo, fácil de entrar y no difícil de salir, en donde la negociación con los proveedores no es difícil dada la gran variedad de estos. Si bien se debe buscar siempre la satisfacción de los clientes, ya que de ellos depende el éxito de las empresas, estos no tienen mayor influencia sobre el nivel de precios. Tampoco los productos y servicios sustitutos tienen influencia en los precios, aunque representan un fuerte desafío en lo que se refiere a persuadir a los clientes para elegir comprar ropa y accesorios en vez de otros productos, lo que significa un reto para los departamentos de marketing.

La alta competencia en esta industria, aunque se debe estar atenta a ella, es natural en un mercado como este, lo que no significa una menor rentabilidad, ya que existen muchos y distintos nichos por explotar, lo que aumenta el atractivo del mercado.

Por lo tanto, el mercado se vislumbra como atractivo, pero en el cual se debe estar muy atento a los cambios que este vaya presentando en el tiempo, debe diferenciarse de la competencia con una propuesta que satisfaga las necesidades del público objetivo al cual se dirigen los esfuerzos estratégicos.

## 7.2. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

Para poder realizar una planeación estratégica de la franquicia de H&M en Chile según su potencial crecimiento y cuota de mercado, se utilizará la matriz del Boston Consulting Group. En la cual se verán claramente las necesidades de inversión requeridas, esto debido a que se considerará el proyecto como una unidad estratégica de negocios y se clasifica según los parámetros antes mencionados.

La tasa de crecimiento estará basada en las proyecciones que tenemos para la franquicia dado el crecimiento que está experimentando el mercado comparado con el crecimiento de la economía del país. En estos momentos la estimación del crecimiento para el año 2011 está entre 5,5% y 6,5% de expansión. Siendo el crecimiento de la economía en el primer trimestre de este año 9,8%, debido al aumento del comercio.

El crecimiento del retail ha sido de un 5% en el último año, por lo que el crecimiento de este mercado se encuentra a la par con el crecimiento de la economía. Por lo que la tasa de crecimiento se considera de media a alta.

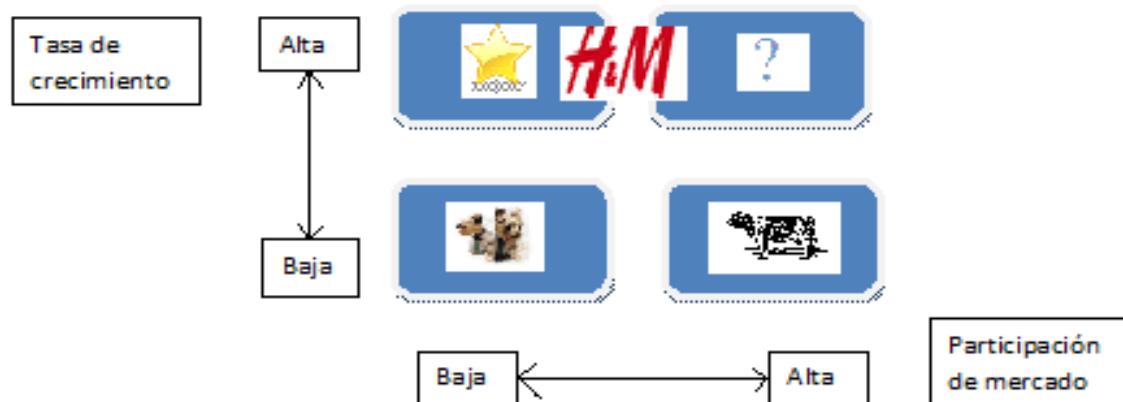
Por otro lado, la participación de mercado que ha tenido la empresa en los países en los cuales está presente, es alta. Por lo tanto se presume que la franquicia en Chile tiene la opción de participar fuertemente en las ventas del mercado chileno.

Por lo cual dada la tasa de crecimiento del mercado y del esperado para la franquicia; además de la participación de mercado que se espera; podría clasificarse a la franquicia como una unidad de negocio estrella o interrogante, lo cual dependerá del éxito de esta en Chile.



Para ambos productos es tremendamente necesaria la inversión, en el caso de las unidades estrellas, para financiar el alto crecimiento de estas unidades ya que tienen altas probabilidades de generar recursos; y en las interrogantes, si bien se debe realizar más estudios sobre su potencial rentabilidad, se requiere el financiamiento para convertir a estas unidades en productos estrella.

Por lo tanto, mediante un gráfico de posicionamiento, según la clasificación del Boston Consulting Group, mostramos a continuación el posicionamiento de H&M respecto a su tasa de crecimiento y participación de mercado.



### 7.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva de la compañía utilizada será la de diferenciación, ya que la industria donde se encuentra es muy competitiva y existen muchas marcas, por lo que una estrategia de líder en costos, sólo crearía una guerra en precios, en las que ninguna compañía se vería beneficiado.

Es por esto que la franquicia deberá utilizar la estrategia de diferenciación frente a las otras marcas, ofreciendo una mayor calidad de sus productos respaldado por el prestigio internacional que posee la marca, además de productos con diseños innovadores y exclusivos que los diseñadores de H&M crean en sus fábricas de Europa. Todos estos beneficios ofrecidos a un precio conveniente, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente objetivo, aumentando a su vez su fidelización con la empresa.

En conclusión, si se logra un posicionamiento de manera exitosa en la mente del consumidor, se espera un incremento en las ventas y la participación de mercado en el mediano plazo.

## 8.- OBJETIVOS CORPORATIVOS

### 8.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos de corto plazo para este negocio es obtener los primeros años de lanzamiento una rentabilidad positiva con una tasa de crecimiento anual del 5%, dado que el crecimiento de este mercado (ventas retail) alcanza en promedio una tasa de crecimiento de un 5-6% anual.

Por otro lado se espera alcanzar el nivel de ventas estimadas de la competencia cercana, en un 100% al 4º año luego de iniciado el negocio. Comenzando con un 40% de las ventas estimadas por marcas similares en el primer año, siguiendo con un 60% y 80% de las ventas en el segundo y tercer año respectivamente.

Lo que implica obtener ingresos por al menos 42 mil millones anuales al 4º año de ejercicio<sup>5</sup>, que significan las ventas anuales que tiene la marca representativa en todas sus líneas de producto actualmente en un local.

Estos objetivos son considerados como una primera etapa en lanzamiento de la marca sólo en el mercado Chileno, específicamente en Santiago. Luego en el mediano-largo plazo, se espera un aumento del número de tiendas a lo largo del país, lo que traería consigo más ingresos por la mayor demanda de nuestros productos.

---

<sup>5</sup> Se hace referencia al 4º año luego del inicio de actividades dado que se estima que los primeros 3 años, la franquicia esté en periodo de ajustar su posicionamiento y darse a conocer a su mercado objetivo, por lo que se espera que las ventas estos primeros años no sean tan altas como los de una empresa establecida.

Además otro objetivo es a modo de imagen corporativa; es decir, es ser reconocida como una marca líder en el mercado nacional, la cual atiende a las necesidades de sus clientes y además entrega un valor agregado y distintivo, diferente a lo entregado por la competencia.

Otro de los objetivos específicos principales; es estar dentro de las 20 mejores empresas de importación textil en Chile durante los primeros 2 años de puesta en marcha; obteniendo entre un 0,5 y 1,0% de las ventas totales de este mercado. En la tabla que está a continuación, se presenta el ranking actual de las empresas importadoras de productos en Chile el primer semestre del año 2010.

## 8.2.- METAS

Lograr dentro de los primeros 3 años el reconocimiento de parte de los empleados como una empresa “Great Place to Work”.

Extender la franquicia a países que cumplan características favorables para el buen desempeño de H&M, una economía estable, gran concentración de población dentro de la ciudad elegida y con una población acorde con el mercado objetivo que busca la compañía, dentro de Latinoamérica.

Tener presencia en los principales Malls del país dentro de los 3 primeros años y en los principales Mall de Latinoamérica dentro de 8 años.

Obtener la certificación LEED<sup>6</sup>, que es un sistema de certificación de edificios sostenible, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos, en todas las tiendas de departamento miembros de la Franquicia de H&M. Se compone de un conjunto de normas que se deben seguir mostrando la eficiencia energética, eficiencia en el consumo de agua y el uso de energías alternativas en la tienda.

Además de manifestar nuestro activo apoyo con el medio ambiente y reducción de nuestra huella de carbono, tanto en la tienda propiamente tal como en la fabricación y transporte de sus productos.

---

<sup>6</sup> Acrónimo de Leadership in Energy & Environmental Design.

## **9.- MIX DE MARKETING**

Respecto a la estrategia Global de Marketing nos guiaremos tanto en lo estipulado en el contrato de la Franquicia como en el modelo de negocio que opera H&M alrededor del mundo. Es por esto que se analizaran temas sobre el producto, política de precios, publicidad y promoción, plaza, política de garantía y calidad, y posicionamiento.

### **9.1. PRODUCTO**

El principal producto de la franquicia, es ofrecer moda y calidad al mejor precio, a través de una amplia y variada gama de artículos para mujer, hombre, jóvenes y niños, que permite a los clientes vestir su propio estilo. Los productos ofrecidos por la franquicia son ropa, accesorios, lencería, pijamas, cosmética y calzado, además de ofrecer servicios gratuitos post venta en su página web como tips de belleza y ofreciendo la venta de sus productos online.

En cada departamento (mujer, hombre y niño) se ofrece una colección de básicos, prendas de moda y prendas que reflejan las últimas tendencias internacionales. Además de garantizar la exclusividad de las prendas por operar bajo el concepto de "Fast Fashion", mini colecciones de ropa y accesorios que cambian constantemente existiendo pocas prendas por modelo.

## 9.2. PRECIO

Utilizaremos el mismo margen de precios establecidos en la sede de la tienda principal, haciendo la conversión más adecuada de acuerdo al tipo de cambio, teniendo en cuenta los distintos costos que consideran para la franquicia en Chile, especialmente los costos de transporte que se tendría.

H&M para tener una continua renovación de sus prendas de manera de seguir paso a paso los cambios en las tendencias de la moda y poder ofrecer exclusividad de sus prendas, lanza mini colecciones, éstas mini colecciones comenzarán con altos precios y estos bajarán al lanzar una nueva mini colección, esta rotación evitará tener productos que no se vendan y que por lo tanto puedan generar pérdidas a la empresa. Esta estrategia también permite que se pueda extraer el mejor provecho sobre la disposición a pagar de cada segmento, ya que estos se auto-clasificarán y sus momentos de compra serán distintos, ya que dependerá del precio y ciclo de vida del producto.

## 9.3. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN



La publicidad y promoción que se le haga a la marca es de suma importancia, ya que no existe una gran fidelización con este tipo de productos, por la gran cantidad de competencia existente en el mercado.

Es por ello que el principal propósito de la publicidad de H&M será posicionar a la marca a corto y largo plazo en la mente de los consumidores, para poder generar primero un

conocimiento de la marca, luego una compra y uso de sus productos y posteriormente una fidelización de los consumidores con la marca. Donde los clientes puedan reconocer a H&M como una compañía que ofrece “Moda y calidad al mejor precio”. Para todo ello es necesaria una campaña publicitaria muy fuerte el primer año de apertura, seguido con una constante publicidad y promoción los años próximos.

El hecho de contar con una marca fuerte, como lo es H&M, con reconocimiento internacional nos da una gran ventaja frente a la competencia, ya que cuenta con una trayectoria que avala su éxito, lo que produce una mayor expectación en su lanzamiento en el mercado local.

Respecto a la publicidad de H&M, ésta debe responder a las mayores exigencias de calidad, utilizando todos los canales de comunicación posibles, en donde se utilizará la misma publicidad utilizada en Europa, aprovechando presencia de importantes colaboradores íconos de la moda y diseñadores de prestigio internacional como, Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Viktor & Rolf, Roberto Cavalli, Comme des Garçons, entre otros, lo que les da un mayor estatus y hace mucho más atractiva la marca para los consumidores. Todo esto gracias a la utilización de la publicidad creada por la casa central, la cual es utilizada a nivel mundial, lo que reduce significativamente los costos para la franquicia.

Debido a las diferencias climáticas con Europa, la publicidad; al igual que la mercadería, corresponderá a una temporada desfasada con respecto a Europa, lo que nos da una gran ventaja respecto a la competencia, ya que sabremos de antemano el impacto que dicha publicidad causó en los clientes y el aumento de estos.

Actualmente la imagen de la marca H&M es el rostro del famoso diseñador y colaborador de la lujosa marca Channel, Karl Lagerfeld, la simbología generada por



esta imagen en el mundo de la moda, da el paso para que el consumidor pueda acceder a la moda de glamorosa de la alta costura. De esta manera, la empresa busca satisfacer la necesidad de los clientes por comprar artículos lujosos de alta costura como los son los creados por Lagerfeld, los cuales son muy difícilmente accesibles, debido a su precio. Pero en las tiendas H&M estos artículos pueden ser adquiridos por los clientes.



Para dicha publicidad se colocarán gigantografías de la marca en las calles más concurridas por los habitantes de las comunas más adineradas de Santiago, y en las cercanías del Mall Parque Arauco y Mall Alto las Condes, que es donde se colocarían las tiendas. Además de una revista mensual adjunta al diario El Mercurio, diario leído por este sector socioeconómico y pequeños reportajes en revistas de actualidad y moda como la revista Tú, ELLE y Cosmopolitan Chile.

No se publicitará la marca en paraderos de locomoción colectiva como se hace en Europa principalmente debido a la poca frecuencia de utilización de locomoción colectiva por parte del mercado objetivo.

La tienda es el canal de comunicación más importante de H&M con el cliente y potenciar su diseño es esencial para la creación de una relación empres-cliente. En la oficina central de Suecia se elaboran directrices para el diseño de tiendas y la presentación de escaparates que debemos seguir al pie de la letra en nuestra franquicia, haciendo que cada tienda sea única pero con un estilo similar. Siendo también necesario mantener en las franquicias un profesional de la imagen, que este

constantemente modelando las tiendas, creando espacios y combinando los artículos de manera que el cliente sienta atracción para ingresar a los locales.

La ubicación de las tiendas es un tema fundamental, ya que es el lugar físico donde el mercado objetivo adquirirá los productos y también el que refleja la relación directa entre estos agentes. Es por esta razón que las vitrinas también juegan un papel fundamental, ya que son el primer contacto del cliente con la tienda. Por lo que ellas y las principales superficies de venta de las tiendas se actualizarán cada 10 – 14 días, de modo que estos se motiven a entrar y conocer las novedades que ofrece la tienda.

El diseño de la vitrina debe despertar asociaciones o evocar sentimientos sin robar protagonismo a las prendas. La atmósfera de la tienda debe ser inspiradora pero de diseño sencillo. Por ello el rol del Visual Merchandiser es fundamental, ya que debe presentar los productos de manera tal que el cliente encuentre de manera fácil lo que busca y que lo incite a comprarlo.

Además H&M ofrece una revista online, H&M Magazine, que ofrece a los lectores una atractiva mezcla de moda, inspiración y las últimas tendencias. Ésta se publica cuatro veces al año y existe en formato digital en la web de H&M.

Además existe una página propia de la marca en Facebook para poder recibir comentarios y tener mayor contacto con los clientes, y también en YouTube se publican constantemente “Fashion TV” con lo último de la moda y otros videos de inspiración.

Respecto a la promoción, se llevarán a cabo baratas anuales en la tienda al cambiar de otoño-invierno a primavera-verano, además de contar con descuentos en cada cambio de mini colección de la tienda.

Además se contará con una tarjeta de cliente frecuente con la cual los clientes acumularán puntos para lograr un descuento final, adicionalmente obtendrán un 10% de descuento en su cumpleaños, lo que trata de fidelizar al consumidor por medio de otorgarle más beneficios.

#### 9.4. PLAZA



Desde la fundación de H&M en 1947, la política de localización geográfica ha sido siempre establecerse en las mejores ubicaciones comerciales, ya sea en las avenidas de las grandes ciudades o en centros comerciales. Algunos ejemplos son: Quinta Avenida de Nueva York, Regent Street en Londres, Corso Vittorio Emanuele en Milán y Ginza en Tokyo.

La primera tienda en Shanghai (en la imagen), está situada en la mejor ubicación comercial de esta ciudad.

Por lo que disponer de una ubicación comercial atractiva es esencial para el merchandising de la empresa.

La situación en Chile, luego de un estudio del mercado objetivo, se concluye que la mejor localización de las tiendas de H&M sería dentro de grandes centros comerciales que estén en cercanía con nuestro mercado objetivo, dado la alta afluencia de público, además de la localización estratégica de estos. Por lo tanto y según los datos

otorgados por Novomerc<sup>7</sup>. Deberemos localizarnos en primera instancia en el Gran Santiago.

Específicamente el proyecto consiste en abrir como partida 2 tiendas en la región metropolitana, una en el Mall Alto las Condes y otra en el Mall Parque Arauco; ya que estos lugares se encuentran cerca de donde vive nuestro mercado objetivo y donde ellos generalmente realizan sus compras de vestuario.

A continuación en un periodo de mediano plazo luego de saber con certeza la reacción del mercado a la marca se espera poder abrir nuevas tiendas, tanto en Santiago como en otras ciudades de país, las que deben tener una gran concentración de personas con alto poder de compra y que efectivamente utilicen gran parte de su dinero en compras de vestuario y accesorios, como es el caso de Viña del Mar y Temuco.

#### 9.5. POLÍTICA DE GARANTÍA Y CALIDAD

Respecto a la garantía y calidad ofrecida por H&M respecto a sus productos podemos decir que el 100% de sus prendas son sometidas a pruebas diferentes, como:



<sup>7</sup> Novomerk Chile < <http://www.novomerc.cl/gse.html> >

- Cremalleras: Se comprueba la durabilidad de las cremalleras.
- Resistencia al fuego: Los tejidos y materiales se someten a una prueba de resistencia al fuego de exigencias internacionales.
- Test de lavado, encogido y resistencia del color: Este test se realiza para comprobar que la ropa cumpla con las exigencias de encogimiento, deformación y resistencia del color de H&M.
- Pilling: Algunos materiales y tejidos son más propensos que otros a la formación de bolas, por ello se realizan tests para comprobar el grado de formación de bolas con el uso.
- Tests químicos: Los tests se realizan tomando en especial consideración las sustancias susceptibles de producir irritaciones cutáneas y alergias o que sean consideradas cancerígenas.
- Botones: Se comprueba la correcta fijación de los botones en todas las prendas ofrecidas por la marca.
- Tallas: Comprobación de talla de la ropa y costuras antes y después del lavado de prueba.
- Test de níquel: Se verifica la inexistencia de níquel en botones, cremalleras, adornos y otros detalles de metal.

- Test en el pH: Con este test se comprueba que el valor pH no sea ni demasiado alto ni demasiado bajo para evitar irritaciones cutáneas.
- Test de PVC: Desde el 1 de enero de 2002 ningún producto H&M contiene el material plástico cloruro de polivinilo (PVC). Estos tests tienen como objetivo garantizar que quienes fabrican nuestros productos respeten esta normativa.
- Test de blanqueo con cloro y sal: Todos los bañadores se someten a una prueba para comprobar que no se decoloren ni cambien el color.
- Test de lavado: Este test se realiza para comprobar que la ropa se mantiene dentro de los valores límite de encogimiento, deformación y resistencia del color de H&M. Los tests de lavado se llevan a cabo varias veces durante el proceso de producción.

Por lo que sólo al pasar todas estas pruebas los productos son llevados finalmente al mercado, por lo que con todas estas pruebas se garantiza una buena calidad de los productos y la durabilidad y resistencia de éstos.

Y si aun no está conforme con su compra podrá devolver el producto con la boleta de la compra, hasta 3 meses después de su compra según las regulaciones Chilenas.

Además H&M se compromete a ciertas políticas de productos, respecto a:

### **Piel y cuero**

- H&M no vende pieles auténticas, ni vende piel auténtica de animales exóticos.
- H&M sólo acepta cuero procedente de vacas, búfalos, ovejas, cabras y cerdos criados para la producción de carne, no aceptando cuero proveniente de la India a causa de las crueles condiciones que sufren los animales durante el transporte.
- El agua residual de las curtidurías contratadas para la fabricación de productos de H&M debe depurarse en plantas de tratamiento de aguas residuales.

### **Plumón y pluma**

- H&M no acepta plumón obtenido de aves vivas, sólo acepta plumón y pluma procedente de aves criadas para la producción de carne.
- Además exige la presentación de un certificado que confirme el cumplimiento de la normativa de esterilización del plumón y la pluma.

## **Angora**

- H&M sólo acepta productos hechos de pelo de conejo de Angora procedente de granjas con criaderos en buenas condiciones.

## **Seda**

- H&M no acepta seda de la India a causa de las precarias condiciones laborales en la industria de la seda.

## **Lana de merino**

- H&M no acepta la práctica del mulesing, cruel procedimiento realizado en las ovejas de merino para prevenir infecciones por plagas de insectos.
- H&M no acepta los clips como alternativa al mulesing.

## **Jeans**

- Desde 2010 H&M decidió dejar de adquirir Jeans desgastados con la técnica del chorro de arena, en respuesta a su compromiso con la salud y seguridad de los trabajadores del sector textil. En su lugar, optaron por jeans desgastados de aspecto similar utilizando métodos alternativos.



## **Madera**

- H&M no acepta productos de madera que contengan materiales procedentes de especies en peligro de extinción, sólo acepta productos de madera procedentes de países con selvas tropicales si han obtenido la certificación FSC (Consejo de Administración Forestal).

## **Conchas**

- H&M no acepta productos con conchas procedentes de especies en peligro de extinción.

## **Otros**

- En todos los productos se especifica el país de origen.
- Los estampados de las prendas no deben ser racistas, sexistas, políticos ni religiosos.
- La ropa para niños de H&M debe ser cómoda y práctica. H&M no vende ropa infantil que pueda percibirse como provocativa.

## 9.6. IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa de H&M tanto en el mundo como en Chile, debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, ya que incongruencias entre la imagen corporativa y su posicionamiento en el mercado podría crear inconsistencias en la mente del consumidor, lo que en el largo plazo eventualmente reduciría la rentabilidad de la compañía.

Respecto al nombre corporativo y logotipo de H&M, éstos no se pueden cambiar, ni modificar bajo ninguna circunstancia en Chile. Deben seguir los mismos patrones que en la sucursal principal en Suecia, ya que se trataría de mantener esta relación con la imagen internacional de la marca, lo que trae consigo muchos beneficios estratégicos.

Lo mismo ocurre con la publicidad, esta mantendría el formato usado en Europa y el resto del mundo; y los lugares donde se presentaría dicha publicidad, dígase lugar donde se publicitará la marca, deberá ser consistente con la imagen corporativa, es decir, puntos estratégicos, llegando directamente al mercado objetivo.

Es por la búsqueda de esta congruencia, que la distribución de los productos se hará a través de tiendas bajo el control de la franquicia, ya que sigue con el lineamiento de exclusividad, y no a través de distribución masiva como es el caso de las multitiendas.

El lema comercial de H&M es ofrecer a los clientes “Moda y calidad al mejor precio”. Eso no sólo significa ofrecer productos que respondan a las expectativas de los clientes, sino también la fabricación se realice bajo buenas condiciones laborales y con una responsabilidad constante del impacto social y medioambiental que genera la compañía.

Es por esto que H&M crea H&M Conscious, que forma que vela porque las operaciones de negocio se lleven a cabo de una forma económica, social y medioambientalmente sostenible, a través de siete compromisos de trabajo.

- 1) Ofreciendo moda a los clientes de forma consciente
- 2) Elegir y recompensar tanto a socios como empleados responsables
- 3) Ser éticos
- 4) Ser respetuosos con el clima
- 5) Reducir, reutilizar y reciclar
- 6) Utilizar los recursos naturales de manera responsable
- 7) Fortalecer las comunidades

Y esto lo logra a través del involucramiento con organizaciones externas y proyectos internos para poder ayudar a reducir el impacto ambiental y social que genera la empresa.

Es por esto que en Chile se debe trabajar bajo el mismo régimen, por ejemplo se optará por la utilización de barcos para el transporte de mercadería, en vez del

transporte aéreo, debido a la diferencia en costos y también al impacto medio ambiental que estos medios producen. Existirá una fuerte preocupación por nuestros trabajadores, por lo que se ofrecerá condiciones laborales excepcionales; tanto salariales, horarias y como de clima laboral. Se fomentará el reciclaje, la reutilización de materiales y se apoyará a las causas sociales que velen por estos principios.

Además debe haber un involucramiento con el entorno próximo, en este caso, los chilenos. Por lo que está en agenda la participación económica y colaboración por parte de los trabajadores de la franquicia H&M con instituciones benéficas en Chile; como la Teletón y la Fundación Un techo para Chile, que son instituciones con las que los Chilenos se sienten identificados; y UNICEF, organización de impacto mundial con la que trabaja actualmente H&M en ciertos países.

## **10.- PLAN DE PRODUCCION Y OPERACIONES**

### **10.1. CICLO DE OPERACIONES**

El plan de abastecimiento de la empresa H&M hace especial énfasis en la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, lo que es congruente con la forma en la cual los productos serían traídos a Chile, esto es, por medio de embarcaciones marítimas, en vez de métodos aéreos, los cuales estarían en contra de este plan de sustentabilidad.

Tal como ya ha sido anteriormente mencionado, al ser el proyecto una franquicia de H&M, nos encontramos con algunas limitaciones en cuanto a las actividades y procesos a realizarse, como es el caso de la elección de proveedores. Debido a que mantendríamos contacto con los proveedores designados por la empresa Hennes & Mauritz, de esta manera se podrá acceder a las ventajas de compras por altos volúmenes.

Es por esta razón que se planteará el prototipo de la cadena de valor, tomando en consideración los puertos de salida, es decir, los proveedores, que se encuentran mayoritariamente en Asia. Se tendrá como referencia China para realizar cálculos de costes. De esta manera se tendrá una visión general de las operaciones a realizarse por la franquicia en Chile para el abastecimiento de productos.

Luego de contactarse con los proveedores designados por la empresa H&M, es responsabilidad de la franquicia hacerse cargo de la importación de los productos a Chile. Para este proceso es necesaria la documentación requerida por la Aduana chilena. En el caso de los requerimientos obligatorios para todo producto que ingrese al país para comercializarse, se puede nombrar:

- Acreditación de dominio y conocimiento de la mercancía.
  
- Factura comercial de la mercancía, con detalle de los productos comprados y su valor.
  
- Declaración jurada del valor de las mercancías por parte del comprador.
  
- Mandato constituido por el endoso del conocimiento del embarque.
  
- Certificado de seguros, cuando estos sean necesarios. Los que tienen un costo de un 1% aprox. del valor de la mercadería.

En el caso que el valor de las mercancías importadas sea mayor a US\$1.000 es necesaria la contratación de un Agente de Aduana, los que están acreditados y realizan la tramitación del despacho de las mercancías. Por lo cual es necesario otorgarle a este un poder notarial para realizar la representación legal frente a la Aduana.

En este caso, por el hecho de realizar intercambios con China, debemos considerar las ventajas de tener un tratado de libre comercio, por lo cual, para estar exentos del impuesto ad valorem de 6% sobre el valor CIF (en el caso de productos de distinta procedencia, en que no se tenga una preferencia arancelaria, se debe considerar el arancel de un 6%), se debe agregar la entrega de un certificado de origen que acredite esta preferencia comercial.

Y finalmente una vez recibida la mercadería, y luego de realizados los tramites de aduana, debe pagarse el IVA, que corresponde al 19% del valor CIF de la mercadería, es decir, valor comercial de la mercancía más seguro y flete de traslado. Y además agregar los costos de desembarque en el puerto, los que se muestran a continuación:

Servicio de Descarga en Bodega Destino		
Contenedor de 20' ( 2 personas )	20'	\$ 46.569
Contenedor de 40' ( 3 personas )	40'	\$ 52.390

Además se deben tener en consideración los siguientes costos:

Servicio de sobreestadía en bodegas destino y puertos:	
Contenedor de 20' y 40'(ST,HC y RE)	\$ 46.569
Servicio de póliza adicional sobre el valor CIF (US\$ 50.00):	
Contenedor de 20' y 40'(ST,HC y RE)	\$ 46.569
Servicio devolución de contenedores vacíos a puerto:	
Contenedor de 20' y 40'(ST,HC y RE)	\$ 58.210

Se debe considerar las dimensiones de los contenedores para analizar los costos, por lo que a continuación se muestra en detalle las dimensiones:

**Medida de contenedores**

CONTAINER S	DIMENSIONES INTERNAS (EN METROS)			APERTURA DE PUERTAS (EN METROS)		CAPACIDADES MAXIMAS	
	LARGO	ANCHO	ALTO	ANCHO	ALTO	PESO (KG)	VOLUMEN (M <sup>3</sup> )
20`Standard (SD)	5.9	2.34	2.39	2.33	2.28	18.300	33
20`Superventilado (SPV)	5.9	2.34	2.39	2.33	2.28	21.750	33
20`Standard Reforzado	5.9	2.34	2.39	2.33	2.28	21.750	33
20`Open Top (OT)	5.9	2.34	*2.35	2.31	2.22	18.270	32
20`Open Top Reforzado	5.9	2.34	*2.35	2.31	2.22	21.750	32
20`Refrigerado (RF) 8`6``	5.44	2.28	**2.1	3.28	2.26	21.800	27
20`Refrigerado (RF) 8`	5.38	2.25	**1.97	2.34	2.15	17.600	25
20`Insulado (INS) 8`6``	5.77	2.28	**2.1	2.28	2.23	21.300	28
20`Insulado (INS) 8`	5.77	2.28	**1.97	2.28	2.23	17.600	25
40`Standard (SD)	12.03	2.34	2.39	2.33	2.28	26.480	67
40`High Cube (HC) 9`6``	12.03	2.34	2.73	2.33	2.62	25.930	76
40`Open Top (OT)	12.03	2.34	2.35	2.28	2.22	26.630	64
40`Refrigerado (RF)	11.57	2.28	**2.1	2.28	2.26	26.080	57

\* EQUIPO CON TECHO DESMONTABLE DE LONA

\*\* HASTA LA LINEA DE CARGA



Dado que el tipo de producto que se transportará no será necesario contar con container refrigerados o con dimensiones específicas, por lo que consideraremos los contenedores estándar de 20 y 40 pulgadas.

Los costos de transporte del container desde los principales puertos de China a Chile se mostrarán como una aproximación a los reales, tomando en cuenta tarifas cotizadas en las líneas CSAV, para cargas desde Oriente con destino a San Antonio y Valparaíso.

Las tarifas del primer destino se muestran a continuación<sup>8</sup>:

CHIWAN	LCL/LCL USD
VALPARAISO	58.00 x CBM
HONG KONG	LCL/LCL USD
VALPARAISO	45.00 x CBM
KEELUNG	LCL/LCL USD
VALPARAISO	52.00 x CBM
NINGBO	LCL/LCL USD
VALPARAISO	45.00 x CBM
PUSAN VALPARAISO	LCL/LCL USD
	50.00 x CBM
SHANGHAI	LCL/LCL USD
VALPARAISO	47.00 x CBM

<sup>8</sup> Las cifras se encuentran en base metros cúbicos, y con condición Full Container Load, es decir, la naviera tiene la responsabilidad de embarcar, estibar y contar las cargas del contenedor.

Para el caso que los productos lleguen al puerto de San Antonio, los precios serán<sup>9</sup>:

CHIWAN SAN	FCL/FCL USD 1050.00
ANTONIO	x 20´ Dry
HONG KONG SAN	FCL/FCL USD 1050.00
ANTONIO	x 20´ Dry
KEELUNG SAN	FCL/FCL USD 1050.00
ANTONIO	x 20´ Dry
NINGBO SAN	FCL/FCL USD 1050.00
ANTONIO	x 20´ Dry
PUSAN SAN	FCL/FCL USD 1050.00
ANTONIO	x 20´ Dry
SHANGHAI SAN	FCL/FCL USD 1050.00
ANTONIO	x 20´ Dry

Finalmente, las mercancías deben ser transportadas vía terrestre a Santiago, a través de camiones, lo cual tiene un costo entre \$260.000 y \$310.000 para un container de 40´. Una vez llegada la mercancía a Santiago, estas serán distribuidas a las tiendas, en las cuales se deberá mantener siempre un stock en su almacén de cada tienda equivalente al 30% de lo que tienen en exhibición, siempre que fluctúe este número abajo del 15% automáticamente se le hace llegar a cada tienda nuevos inventarios para surtir lo faltante y nuevas colecciones.

---

<sup>9</sup> Precios en base a contenedor de 20 pies y condición Full Container Load.

## **11.- LA ADMINISTRACION**

### 11.1. ORGANIZACIÓN

Nuestra franquicia funcionará bajo el mando de la oficina central de H&M que se encuentra en Estocolmo, bajo el mando de la junta directiva el Presidente Stefan Persson y el Director General Rolf Eriksen, es allí donde están los principales departamentos de esta compañía. En especial el departamento encargado de Diseño y compras; y el departamento de marketing, que serán los principales departamentos que tendrán contacto directo con nuestra franquicia.

Los puestos existentes en cada tienda serán:

- Responsable de Tienda: Persona encargada de que la tienda esté perfectas condiciones y cumpla con los objetivos comerciales de H&M. Su misión es dirigir y planificar el día a día, esta persona está encargada de la organización del personal, el stock de inventario y control sobre las ventas. La acción está siempre en la tienda, de modo que no se trata de un trabajo de oficina, sino de terreno.

- Vendedores y cajeros part-time: Hombres y Mujeres en constante trato con el cliente, estos deben tener una buena presentación personal y buen trato con los clientes y sus pares, ya que son la cara visible de la marca. Tienen como misión aconsejar a los clientes respecto a sus compras, asistirlos en caso necesario, ordenar y colocar la ropa de forma sugerente y hacen todo lo posible por que el cliente siempre encuentre su talla y se vaya satisfecho. Velando constantemente por llegar a las metas de ventas mensuales con su equipo de trabajo. Trabajarán 30 horas semanales según la ley teniendo dos domingos libres al mes.

- Visual Merchandiser: Persona encargada de sacar el máximo partido a la tienda, utilizándola en un instrumento de marketing y haciendo del espacio y vitrina un lugar donde las ventas se vuelvan más eficaces. El profesional encargado de esta área se debe preocupar de la presentación del producto, diseño de vitrinas y la publicidad en general, la cual deberá reflejarse en el volumen de ventas de su tienda.

En definitiva, se necesitarán personas capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones, y que disfruten tanto la moda como con las ventas y que les guste trabajar en equipo.

#### 11.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE

Además del personal de tienda anteriormente mencionado, se necesitará a profesionales administrativos clave con estudios preferentemente en ingeniería comercial. Estos cargos serían ocupados por nuestro equipo de trabajo, llevando el control de la administración de la franquicia; y siendo representantes legales de esta.

- Gerente de Finanzas: se encargará de la contabilidad y proyecciones financieras tanto de corto como largo plazo. Además de las buenas relaciones con los inversores y de velar constantemente por la rentabilidad de la compañía.

-Gerente de Marketing y Ventas: Administrativo encargado de la publicidad, comunicación, marketing y ventas utilizado por la empresa.

- Comprador o Product Manager: Encargado de la selección de los productos y la cantidad de éstos a comprar, que serán ofrecidos en Chile por la franquicia, que se adapten al clima y necesidades de nuestros consumidores.

Para poder plasmar los valores de H&M en los empleados y velar por el buen funcionamiento de los locales, el proceso necesita personal guía de la central H&M, para el apoyo en el comienzo del desarrollo de la marca en Chile. Estos son colegas experimentados de tiendas ya establecidas que ayudan al Shop manager y al personal durante el intenso periodo que precede la inauguración. Se espera alcanzar el objetivo de fusión de la mentalidad y operación de H&M en aproximadamente 3 meses.

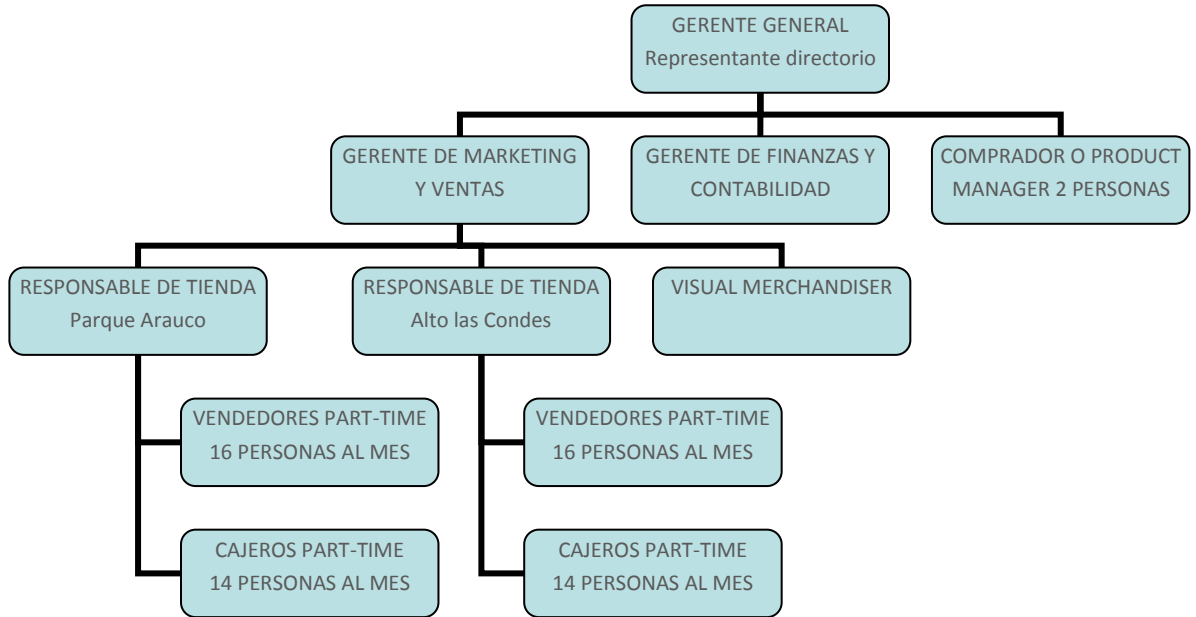
Además se enviará al equipo directivo de la franquicia en Chile a un curso intensivo de formación en Holanda por tres meses, una vez realizado el contrato de compra de la franquicia.

### 11.3. ORGANIGRAMA

Respecto al organigrama tendremos en la cúspide al gerente general de la franquicia, que será el representante legal del directorio compuesto por los accionistas de la compañía. Deberá velar por el buen funcionamiento de la compañía como un todo, el cumplimiento de las metas y el aumento de la rentabilidad año a año.

Luego tendremos al Gerente de Marketing y Ventas al cual responderán tanto los Responsables de Tiendas como el Visual Merchandiser. Y como compañeros de trabajo respondiendo al Gerente General están los cargos de Gerente de Finanzas y Contabilidad y el comprador o Product Manager.

Finalmente, están los vendedores y cajeros part-time que deberán responderle a su respectivo responsable de tienda, y de los cuales se necesitaran 62 personas al mes por tienda.



#### 11.4. REMUNERACIONES BENEFICIOS Y OTROS

El respeto por la persona es un valor fundamental en H&M, y ello incluye tanto un sueldo justo, un horario laboral razonable y la libertad sindical, como la oportunidad de crecer y desarrollarse en la empresa y por ello mismo en nuestra franquicia debemos respetar estas mismas normas y valores.

A continuación se muestra la estimación de lo que serían las compensaciones fijas brutas, según grado de responsabilidad:

Gerente General	\$5.000.000
-----------------	-------------

Gerente de Finanzas	\$ 3.500.000
Gerente de Marketing y Ventas	\$ 3.500.000
Comprador o Product Manager	\$ 2.000.000
Responsable de tienda	\$ 900.000
Visual Merchandiser	\$ 600.000
Vendedores y cajeros part time*	\$ 220.000
Seguridad	\$ 250.000

\*Además se ofrecerán una serie de beneficios dependiendo del grado de responsabilidad.

Respecto a los responsables de tienda y los vendedores y cajeros part-time, se les entregará de forma gratuita un uniforme de trabajo. Este estará compuesto por: una chaqueta y pantalón de vestir de color negro y dos poleras de algodón blancas y/o camisas blancas dependiendo de la estación del año.

Además según lo señalado los sueldos para los encargados de tienda y vendedores tienen una parte fija y otra variable, dependiendo del cumplimiento de metas en ventas propuestas semestralmente.

Para animar el trabajo en equipo las metas de ventas serán grupales, es decir se debe alcanzar una meta de ventas a nivel de tienda, estas serán de 2 niveles; es decir, si se alcanza el 80% de la meta se premiará a los vendedores y cajeros con un bono equivalente al 80% de su sueldo adicional semestralmente, y si estos alcanzan la meta al 100% recibirán un bono del 100% adicional a su renta. Además si se cumple que en los 2 semestres del año se alcanza la meta de 100% de ventas, a final de año se entregará un bono adicional anual equivalente a otro sueldo adicional.

Por lo cual si se cumple la meta del 100%, los vendedores y cajeros podrán recibir hasta \$220.000 adicionales semestralmente y \$660.000 anualmente.



## **12.- MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio utilizado por nuestra empresa se puede clasificar en dos grandes temas, por un lado está la franquicia de una marca exitosa, y por otro está la distribución y venta de prendas de vestir, calzado y complementos de moda.

La adquisición de una Franquicia, esta es una de las maneras más comunes de invertir en un negocio mitigando el riesgo, ya que según estudios se indica que el 95% de ellas siguen vivas al quinto año de vida, a diferencia de negocios independientes donde el 60% no completa el segundo año de vida.

Una franquicia es un modelo de negocio donde una persona física o moral que cuenta con productos exitosos y reconocidos en el mercado local o internacional, en este caso H&M, el franquiciante, comienza una relación de negocios a largo plazo con el franquiciatario, nuestro equipo de trabajo, a través de un contrato que otorga la concesión para operar con el nombre comercial, marca y la venta de los mismos productos de H&M bajo la supervisión y guía de Hennes & Mauritz a cambio de una cuota o porcentaje de las ventas (royalty).

El gran beneficio de este tipo de modelo de negocio, es que reduce la posibilidad de quiebra, ya que se compra un modelo de negocio que ya funciona, con capacitación incluida, con productos, publicidad y marca conocida internacionalmente. Donde sus productos de vestuario y accesorios actualmente se venden en más de 40 países, y donde la venta de estos aumenta año a año. Según el último reporte de H&M entregado, desde el año 2005 a finales del 2009 las ventas anuales han aumentado más de un 58% respaldando la buena llegada de sus productos a sus clientes.

Por otro lado el modelo de negocio también se basa específicamente en la distribución y venta de productos importados en el mercado chileno. Como primera

etapa se espera contar con una tienda en el mall capitalino Parque Arauco, la cual tendría un espacio de 800 m<sup>2</sup>, en la cual trabajarían 50 vendedores part-time y 12 cajeros con un perfil joven universitario, los cuales estarían encargados del orden, reposición de vestuario, y de la atención al cliente. Además de personal administrativo los cuales estarían a cargo de la coordinación y control de las ventas y mantenimiento de las tiendas.

Los artículos se pretende sean vendidos con distintos márgenes dependiendo en que ciclo de la temporada se encuentren, es decir, artículos de última temporada tendrán un margen de venta de un 76% por sobre el costo, mientras que los artículos de liquidación de temporada se venderán con un margen de 40% por sobre el costo.

De esta manera se espera generar ventas anuales de aproximadamente \$17.500.000.000 de pesos el primer año (US\$ 37.500.000 dólares aprox.), incrementando luego del 4º año de operaciones a una tasa de un 5% anual. A estas ventas se deben descontar todos los costos fijos y variables, además del royalty que se pagará a la casa central. Por lo que se espera utilidades netas de aproximadamente \$3.450.000.000 de pesos (US\$ 7.384.813 de dólares americanos aprox.) los primeros años de lanzamiento de la marca.

## **13.- EVALUACION ECONOMICA Y PLAN DE FINANCIAMIENTO**

### **SUPUESTOS**

#### **Ingresos**

Los ingresos de H&M fueron estimados en base a los ingresos de nuestra competencia directa. Ya que H&M es una empresa que estaría recién entrando al mercado y en un comienzo solo instalaríamos una tienda, en un comienzo sería imposible igualar a nuestra competencia como Zara o Índex, es por esto que consideramos que una estimación consistente a nuestra realidad es aproximar nuestras ventas al 40% de las ventas de nuestra competencia en el primer año y dado que H&M es un negocio rentable y sustentable en el tiempo, el primer año creceremos a una tasa superior a la tasa de crecimiento de mercado hasta alcanzar un aproximado del 60% de las ventas de nuestra competencia, al tercer año un 80% y así en el cuarto año igualarnos en ventas y continuar creciendo a la tasa de mercado que actualmente es de un 5% aproximadamente.

#### **Costos Variables**

Los costos variables fueron estimados en base al cálculo del margen de ganancia obtenido. Este margen lo obtuvimos calculando en primera instancia cuanto nos costaría traer un container cargado con camisetas estándar, del lugar de fabricación de nuestros productos. Para esto fue necesario hacer el cálculo del costo base total, el cual está compuesto por: el costo del flete nacional e internacional, el seguro correspondiente al transportar las camisetas, el costo OMC, la devolución del container y otros costos asociados. Luego dividimos este costo por el número total de camisetas transportadas. De esta forma pudimos calcular el costo de cada camiseta, determinar

cuál sería el valor de tienda de estas y así obtener el margen de ganancias y por ende cual será el costo de venta de éstas. Dado que el margen ganado difiere entre el inicio y el termino de cada temporada (debido a las rebajas necesarias para vender el stock y quedar con el mínimo inventario) calculamos un margen de ganancias promedio ponderada asumiendo que venderemos el 70% de stock a precio normal y un 30% a precio de rebaja. Los valores asumidos para realizar estos cálculos, como el precio del container, fletes, seguros, valor FOB son datos reales de mercado.

### **Brecha y merma**

Los costos de brecha y merma corresponde a toda aquella mercadería que llega a destino con algún tipo de falla de fabricación, deterioro (ya sea deterioro en el trayecto del país de fabricación a puerto o en el trayecto de puerto a bodega). O costos en los cuales incurre la empresa por robos o hurto de mercadería antes o durante el proceso de venta. La brecha estimada fue de un 3,2% sobre nuestros ingresos ya que el porcentaje en tiendas de retail este valor oscila entre un 2 y un 5% del total de las ventas.

### **Inventario**

El costo de inventario es el costo de mantener unidades de producto en inventario que no pudieron ser vendidas. Al investigar en tiendas de la competencia, este costo oscila entre un 1 y un 5% del total de las ventas de la empresa.

## **Arriendo y seguros**

Dado que nuestra tienda (por lo menos la primera) será instalada en el parque Arauco tendremos que pagar un monto total de 4,2 UF mensuales el metro cuadrado por términos de arriendo. Este monto incluye los seguros por funcionar dentro del centro comercial.

## **Remuneraciones**

En la hoja *Remuneraciones* de Excel podemos ver el detalle del pago de remuneraciones y bonos los cuales están acorde a lo que paga el mercado. En la columna B aparecen las cifras mensuales, y en la C los montos anuales ya que el análisis esta hecho en base a periodos de 12 meses.

Destinamos también un monto que se incluye dentro de las remuneraciones pero es un gasto variable correspondiente al pago de bonos a vendedores y encargados de tienda. Estos bonos serán pagados semestralmente a aquellos vendedores, cajeros y encargados de tienda que cumplan con un 100 o un 80% de las metas fijadas por la empresa. La meta fijada para el primer semestre es menor que la del segundo, ya que en Diciembre existe una considerable sobredemanda de productos debido a las compras de navidad, sobre todo en Parque Arauco que según estadísticas unas 120 mil personas visitaron diariamente el centro comercial en días cercanos a navidad en el 2010. En la hoja *Remuneraciones* las metas aparecen como metas individuales semestrales, es decir, la meta total semestral de la empresa la dividimos por el número de vendedores, esto lo hicimos para tener una aproximación de cuánto debiese vender cada vendedor, pero el cumplimiento de metas se hace a nivel de tienda. Es decir, si se cumple la meta del 100% cada vendedor recibirá al final del semestre un bono de \$220.000 pesos lo que es equivalente a un sueldo, lo mismo ocurre para los

encargados de tienda que reciben un bono de \$900.000 pesos. En el caso de que cumplan con la meta del 80% recibirán un equivalente al 80% de su sueldo. En caso de que las ventas sean menor a este 80% no se pagará bono. Adicional a esto existirá un premio por cumplimiento del 100% de la meta en ambos semestres de manera de incentivar a los vendedores a que se esfuercen por cumplir con esta elevada meta. Esta forma de bono por meta grupal tiene por objetivo también estimular el trabajo en equipo, suprimiendo competencias entre compañeros de trabajo y contribuyendo al buen clima dentro de la tienda que finalmente es trasmitido al cliente.

## **Marketing y Publicidad**

Estos 26 millones mensuales corresponden a publicidad a través de internet, con una página web especialmente diseñada para el mercado Chileno, y la venta online de sus productos a Latinoamérica, soportes publicitarios en carreteras y publicidad para eventos, desfiles y folletos principalmente.

Los tipos de plataformas de publicidad utilizadas serán Tipo Unipole y Top Site con medidas de 12 x 4 mts<sup>2</sup> y 3,5 x 5 metros cuadrados respectivamente. La cotización del arriendo de dichos soportes en las tres más grandes empresas especializadas en ello Surpublicidad<sup>10</sup>, Granvia<sup>11</sup> y Publivia<sup>12</sup> es de \$12.000 el metro cuadrado aproximadamente. Por lo tanto una publicidad tipo Unipole costaría \$576.000 pesos mensuales más la impresión, cuyo valor es de \$4.000 pesos el metro cuadrado (192 mil pesos), por lo tanto un total de \$768.000 pesos mensuales para tipo Unipole y \$280.000 pesos mensuales para Top Site.

---

<sup>10</sup> <http://www.surpublicidad.cl/>

<sup>11</sup> <http://www.granvia.cl/>

<sup>12</sup> <http://www.publivia.cl/monumentales.html>

Adicional a esto existe un cobro de derechos municipales por utilizar la vía pública, el valor de estos se encuentra alrededor de \$3000 pesos el metro cuadrado. Por lo tanto se pagaría un impuesto de \$144.000 pesos por Unipole y \$52.500 pesos mensuales por Top Site.

Total

Unipole: \$912.000

Top Site: \$332.500

Por lo tanto si contratamos 9 espacios Unipole y 5 Top Site mensualmente gastaríamos \$9.870.500, destinaremos 10 millones para ello.

El costo de mantención de la página web anual es de 1 millón de pesos mensual. Los costos de publicidad y marketing interno de la compañía son de 5 millones mensuales.

Adicionalmente se destinará un presupuesto de 10.000.000 millones mensuales para eventuales publicidades de la marca como eventos, desfiles, folletos y publicidad en revistas de moda.

## **Royalty**

El royalty se ha estimado a una tasa del 5% de nuestros ingresos, ya que por estadísticas de franquicias del sector esta tasa se encuentra entre un 1% y un 10%. Pese a esta estimación, los cálculos se realizan para los 3 escenarios, es decir, con las 3 tasas.

## **Inversión**

Nuestra inversión inicial total está compuesta por: la compra de la franquicia, la cual tiene un valor de 70 millones de pesos, los cuales han sido estimados en base al valor de mercado que exigen otras empresas dentro del rubro. Este monto se estima para los gastos iniciales para utilizar el nombre de la marca y por el capital de trabajo necesario para funcionar en una primera etapa que corresponde en tiempo a una temporada (6 meses). Este capital de trabajo está constituido por costos fijos de arriendos y seguros, electricidad, otros gastos fijos, remuneraciones, marketing y publicidad, royalty y por los costos variables.

## **IVA**

Al calcular el saldo IVA débito/IVA crédito del proyecto podemos ver que éste IVA debito es sustancialmente mayor, lo que implica que cada año se deberá incurrir en gastos para pagar esta deuda con el fisco.



## 13.6. SENSIBILIZACIÓN

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 17.550.832.884	\$ 31.533.567.685	\$ 34.935.973.533	\$ 40.889.850.249	\$ 56.289.173.469
<b>COSTOS VARIABLES</b>						
COSTO VENTA		-\$ 9.231.738.097	-\$ 16.586.656.603	-\$ 18.376.322.078	-\$ 21.508.061.231	-\$ 29.608.105.244
BRECHA + MERMA		-\$ 561.626.652	-\$ 1.009.074.166	-\$ 1.117.951.153	-\$ 1.308.475.208	-\$ 1.801.253.551
INVENTARIOS		-\$ 456.321.655	-\$ 819.872.760	-\$ 908.335.312	-\$ 1.063.136.106	-\$ 1.463.518.510
LOGÍSTICA		-\$ 544.075.819	-\$ 977.540.598	-\$ 1.083.015.180	-\$ 1.267.585.358	-\$ 1.744.964.378
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>		<b>\$ 6.757.070.661</b>	<b>\$ 12.140.423.559</b>	<b>\$ 13.450.349.810</b>	<b>\$ 15.742.592.346</b>	<b>\$ 21.671.331.785</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>						
ARRIENDOS Y SEGUROS		-\$ 878.692.954	-\$ 913.840.672	-\$ 950.394.299	-\$ 988.410.071	-\$ 1.027.946.473
GASTOS ELECTRICIDAD		-\$ 6.000.000	-\$ 6.240.000	-\$ 6.489.600	-\$ 6.749.184	-\$ 7.019.151
OTROS GASTOS FIJOS		-\$ 11.440.000	-\$ 11.897.600	-\$ 12.373.504	-\$ 12.868.444	-\$ 13.383.182
REMUNERACIONES		-\$ 342.600.000	-\$ 356.304.000	-\$ 370.556.160	-\$ 385.378.406	-\$ 400.793.543
GASTOS MARKETING Y PUBLICIDAD		-\$ 311.200.000	-\$ 323.648.000	-\$ 336.593.920	-\$ 350.057.677	-\$ 364.059.984
ROYALTY (5%)		-\$ 877.541.644	-\$ 1.576.678.384	-\$ 1.746.798.677	-\$ 2.044.492.512	-\$ 2.814.458.673
DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN		-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
<b>UAI</b>		<b>\$ 4.317.596.063</b>	<b>\$ 8.939.814.903</b>	<b>\$ 10.015.143.651</b>	<b>\$ 11.942.636.052</b>	<b>\$ 17.031.670.779</b>
IMPUESTOS		-\$ 863.519.213	-\$ 1.787.962.981	-\$ 2.003.028.730	-\$ 2.388.527.210	-\$ 3.406.334.156
UDI		\$ 3.454.076.850	\$ 7.151.851.922	\$ 8.012.114.921	\$ 9.554.108.841	\$ 13.625.336.623
DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN		\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
INVERSIONES						
FRANQUICIA	-\$ 70.000.000					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 5.829.606.348					
IVA DEBITO	\$ 0	-\$ 1.580.628.010	-\$ 2.839.913.106	-\$ 3.146.333.776	-\$ 3.682.539.913	-\$ 5.069.402.963
<b>FLUJO NETO CAJA</b>	<b>-\$ 5.899.606.348</b>	<b>\$ 1.885.448.841</b>	<b>\$ 4.323.938.817</b>	<b>\$ 4.877.781.144</b>	<b>\$ 5.883.568.928</b>	<b>\$ 8.567.933.660</b>
TASA		12%				
TIR		59%				
VAN		11303546017				
TASA CRECIMIENTO		5%				
INFLACIÓN		4%				

## **Método de Montecarlo**

El análisis de sensibilidad lo llevamos a cabo por medio de una Simulación de Montecarlo, la cual se caracteriza por ser un método no determinístico o estadístico numérico usado para aproximar expresiones matemáticas complejas y costosas de evaluar con exactitud. Por medio de este procedimiento se obtiene la probabilidad de que el VAN sea negativo.

En nuestro análisis utilizamos cinco variables de entrada correspondientes a nuestras demandas en los cinco períodos. De esta manera nuestras variables de entrada toman valores aleatorios para poder explicar cuál es la probabilidad de que nuestro VAN sea negativo. Este procedimiento lo repetimos para tres escenarios diferentes. El primero con una tasa de descuento de un 12% (tabla anterior), posteriormente lo calculamos con una tasa de un 14% y 16%. Esto para ver si la variación en el valor actual neto producida por este cambio de tasa, afectaba los resultados de la simulación y obteníamos algún resultado distinto (probabilidad de VAN negativo diferente a cero).

Nuestros resultados muestran que con un número de 5.000 iteraciones y utilizando nuestras cinco variables con una distribución normal, con una medio y desviación estándar de 1.1295E+10 y 987042485 respectivamente, la probabilidad de que nuestro VAN sea negativo es de un 0%. Este resultado fue el mismo para las tres tasas de descuento (12%, 14%, 16%) que utilizamos para calcular el VAN del proyecto (ver tabla anexo 3).

Hemos utilizado también como instrumento para medir la eficacia de nuestro proyecto la tasa interna de retorno. Esta es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero. Este método considera que una

inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor. En base a nuestros flujos la TIR estimada de nuestro proyecto es de un 59%.

### 13.7. FORMAS DE FINANCIAMIENTO FACTIBLES Y FORMA DE EJECUTARLAS

Debido al monto de la inversión y a que nuestro equipo de trabajo está formado por tres personas que no poseen capital propio para poder iniciar este proyecto. En una primera instancia acudiremos a fuentes de financiamiento familiar, para luego seguir con fuentes externas de financiamiento.

Como pudimos ver en la sección anterior, nuestra inversión inicial está compuesta por el monto requerido de compra de la franquicia, el cual corresponde a una suma de 70 millones de pesos y por el monto necesario para poder iniciar nuestras actividades, esta última se refiere a cuatro gastos principalmente: los gastos de ventas, es decir, todos los gastos fijos y los costos en los cuales se incurre para poder traer la mercadería desde el país de fabricación hasta el punto de distribución, los gastos correspondientes a la brecha y merma de mercadería, los gastos de logística y por último el costo de la mercadería que no es vendida a final de temporada y que hay que mantener en inventario.

Debido a que la suma de capital necesario para la inversión de la compra de la franquicia es considerablemente menor a la suma requerida para la inversión de inicio de actividades, utilizaremos diferentes fuentes de financiamiento para cada una de estas.

## **Compra de franquicia**

Para la compra de la franquicia H&M utilizaremos financiamiento familiar. Este financiamiento será aportado por un familiar de uno de los socios. La ventaja que tenemos al poder acceder a esta fuente de capital es que los intereses que pagaremos serán considerablemente menores a los cobrados por cualquier otra fuente de financiamiento externa, no tenemos un plazo fijo o una fecha límite para pagar la deuda, lo que nos permitirá trabajar tranquilamente en la gestión de nuestro nuevo negocio sin estar presionados a devolver el dinero en un corto plazo.

A pesar de la cercanía y confianza que existe con este inversionista, éste al igual que cualquier otro, corre los mismos riesgos asociados a un nuevo negocio, es por esto que existen requisitos impuestos para la obtención de este financiamiento:

- Cobrar una tasa de interés a la deuda (menor a la cobrada en el mercado)
  
- El vencimiento de este préstamo no tendrá fecha definida, pero en el momento en que la empresa comience a generar utilidades se deberá comenzar a pagar esta deuda.
  
- Se deberá informar periódicamente sobre los resultados del negocio
  
- Este financiamiento es sólo para comenzar nuestro negocio, es decir, para cubrir la compra de la franquicia. Y este capital será de \$70.000.000 de pesos y sólo será destinado para este propósito.

## **Financiamiento inicio operaciones**

El monto requerido para esta inversión es de \$5.829.606.348 de pesos (aproximadamente US\$ 12.478.421 dólares americanos) por lo cual debemos recurrir a fuentes de financiamientos más poderosas que se dediquen a generar mayores inversiones con grandes aportes de capital. Para esto podríamos considerar diversas alternativas, pero consideramos que las siguientes dos opciones son las más viables tomando en cuenta las características del negocio y su inversión asociada. Ambas opciones se presentan a continuación:

### **Capital de riesgo**

Dado que los fondos de capital riesgo se dedican en su mayoría a invertir temporalmente en el capital de empresas no cotizadas para financiar un proyecto empresarial, esta podría ser una buena opción para conseguir el financiamiento que necesitamos. En el caso de que utilizáramos capital de riesgo para financiar nuestro proyecto, implicaría que la sociedad inversora pasara a ser accionista de la empresa en un porcentaje y asumiría puestos administrativos dentro de la compañía. La principal ventaja de esto es que como este fondo de capital riesgo asumirá el mismo riesgo que nosotras, se buscarían formas eficientes de colaboración que generen el máximo valor añadido a la empresa con el objeto de obtener una mayor rentabilidad tanto para la sociedad inversora como para la sociedad receptora. El inversor en capital riesgo, aportaría con su experiencia, conocimientos y contactos, y lo que es muy importante ayudaría en las estrategias a largo plazo y aportaría asesoramiento sobre todo a las gerencias en la solución de problemas a los que ya se han enfrentado en anteriores ocasiones, es decir, esta sociedad ayudaría al posicionamiento de H&M.

Existen diferentes opciones de préstamo por parte de estos inversionistas, estos pueden ser, préstamos financieros u otro tipo de instrumentos híbridos de financiación como acciones preferentes o deuda subordinada.

### **Venderlo a un Holding**

Dada la magnitud de capital requerido y a las dificultades que existen en nuestro país para obtener financiamiento otra idea que igualmente consideraremos será vender nuestro proyecto a una empresa Holding. La ventaja de realizar esto es que la empresa aportará valor a corto y largo plazo mediante una gestión activa al momento de iniciar el negocio, impulsando el desarrollo, crecimiento y rentabilidad de H&M.

Y como lo que nuestro equipo de trabajo busca es una fuente de financiamiento que nos permita ser dueñas parciales o accionistas, con una participación y control activo en la empresa (al menos controlar el 30% de la empresa), al igual que en el caso de capital de riesgo, al momento de vender nuestro proyecto dejaremos claras ciertas condiciones, como ser accionistas minoritarias y formar parte de la gestión administrativa del negocio. Dados nuestros estudios y capacidades consideramos que nuestro perfil es el óptimo para manejar este negocio y ocupar los cargos administrativos. Sin embargo, tenemos claro que para poder vender este proyecto y querer ser partícipe de su administración debemos generar confianza y mostrarnos con solidez frente a nuestros potenciales socios, para que éstos tengan la certeza que sabremos hacer frente a las diferentes dificultades y problemas que se nos podrían presentar, sobre todo en un mundo tan competitivo en el cual el saber responder de manera rápida y eficaz a los problemas y el ser innovador, es indispensable para sobrevivir en este mercado. Si bien contamos con las habilidades necesarias estamos conscientes de nuestra carencia en términos de experiencia, es por esto que hemos decidido asociarnos también con una cuarta persona, que posee la experiencia, conocimiento y habilidades en negocios de este rubro, el cual será un apoyo para

nosotras y un factor decidor cuando nuestro potenciales inversores midan la confiabilidad de nuestro proyecto.

La diferencia entre capital de riesgo y las empresas holding, es que el primero de estos se preocupan de potenciar la gestión y por tanto el valor de la empresa en la cual invierten, para posteriormente desinvertir en dicha participación y obtener el retorno a su inversión, en cambio, las empresa holding buscan obtener beneficios a partir de su diversificación, a través de distribuciones de gastos, compensaciones de perdida, beneficios tributarios, etc. Ambas opciones nos permiten ser dueñas parciales o accionistas, con una participación activa en la empresa, por lo cual son satisfactorias para nosotras.

#### **14.- DIFICULTADES Y RIESGOS POSIBLES, Y COMO ENFRENTARLOS.**

El principal riesgo de este negocio, es que este no funcione o que no tenga el impacto esperado, y las ventas no sean capaces de solventar los costos, lo que resultaría en utilidades negativas (deudas), lo que si se mantiene en el tiempo podría llevar a la empresa a la quiebra. Se debe tener en consideración que el modelo de negocio de la franquicia, tiene una mayor probabilidad de ser exitoso que en el caso de tratarse del comienzo de un negocio propio. Esto debido a que se trata de una empresa que ha tenido éxito en el extranjero, con una marca altamente reconocida y de prestigio. Además la casa central de H&M, nos asesoraría para lograr un buen desempeño: tanto en las operaciones, relaciones con los proveedores, publicidad, trato del personal al cliente, etc.

Aun así, debido a las diferencias culturales, socioeconómica, etc. que podría haber, existe la posibilidad que la marca en Chile no sea tan exitosa como se espera y no se cumplan las expectativas de ventas a corto y largo plazo. Por lo que se deberá estar constantemente evaluando las reacciones del mercado objetivo en cuanto a las ventas mensuales, y cómo afecta la publicidad y promoción de los productos a estas. Además se deben ser flexibles y rápidamente adaptables a los cambios del mercado, de esta forma, satisfacer de la mejor manera a sus clientes.

Por otro lado existe el riesgo; debido a que no contamos con el capital suficiente para llevar este negocio a cabo en la escala necesaria para ser un éxito; que traspasemos o compartamos el control de la franquicia con otros inversores, ya sea como personas naturales o jurídicas. Esto disminuye fuertemente las utilidades percibidas, además de tener menor influencia en las decisiones referentes al negocio, tanto en Chile como en Latinoamérica.



Otro de los posibles riesgos los cuales nos podríamos enfrentar al momento de comprar la Franquicia serán los referidos a los temas legales y de administración de éste. Ya que es de suma importancia hacer contratos claros y completos; de ésta forma se trataría de evitar posibles problemas legales futuros. Debido a esto se debe contratar a un abogado con experiencia en Franquicias, para que brinde asesoría y ayuda para revisar y modificar, si es necesario, el contrato de Franquicia con Hennes & Mauritz, y otros relativos a la importación de mercadería y contratos laborales de los trabajadores.

## 15. ASUNTOS LEGALES Y DE REGULACION

Nosotros tendremos un contrato de compra de franquicia por 10 años con la empresa H&M.

Razón social: HENNES AND MAURITZ SL

Nombre comercial: H&M

Ubicación Casa Matriz: Samuelsgatan 46, 106 38 Stockholm, Suecia

Teléfono: +46 (0)8 796 55 00

Fax: +46 (0)8 24 80 78

E-mail: [info@hm.com](mailto:info@hm.com)

Registro de empresas: Bolagsverket/Swedish Companies Registration

Office

Número de registro de la empresa: 556042-7220

Representante autorizado: Karl-Johan Persson

Número VAT: VAT NO. SE556042722001

## **Política de privacidad<sup>13</sup>**

HENNES & MAURITZ, S.L. trabaja para garantizar la protección de tu intimidad en Internet. Existe una política de confidencialidad que regula el uso de la información personal facilitada.

H & M se responsabiliza de la protección de todos los datos personales facilitados voluntariamente o recibidos durante el proceso de contratación o a través de los datos otorgados por el uso de tarjetas de crédito o fidelización. Por datos personales entendemos nombre, dirección o cualquier otra información personal facilitada. H & M garantiza que los datos facilitados por los clientes no serán compartidos con terceras personas o empresas fuera del grupo Hennes & Mauritz, S.L.

Sólo guardamos datos personales para cumplir con nuestras obligaciones con nuestros clientes y ofrecerles un servicio de acuerdo a sus necesidades.

## **Enlaces**

hm.com contiene enlaces a sitios web no controlados por H&M. H&M no se responsabiliza de su contenido, la única razón por la que facilitan estos enlaces es para simplificar la navegación por nuestra web y ofrecer a nuestros clientes una información más amplia sobre determinadas áreas de interés.

---

<sup>13</sup> H&M (tienda en línea). Política de Privacidad. < <http://www.hm.com/es/customer-service/legal-and-privacy/privacy-policy>>

## **Colores**

H & M no garantiza que los colores de su web reproduzcan con exactitud los colores reales de las prendas. El color visualizado varía dependiendo de la configuración del ordenador del usuario.

## **Copyright**

Copyright H&M Hennes & Mauritz AB 2007. Todos los derechos reservados. Todo el material presentado en este sitio web está protegido por copyright, del que es titular H & M Hennes & Mauritz AB.

## **16.- OPORTUNIDADES DE EXPANSION**

A través del desarrollo de esta investigación, se hace evidente el gran potencial de expansión que tiene la marca de esta franquicia a la zona de Latinoamérica. Tanto por la inexistencia de H&M en dicha zona, la gran cantidad de habitantes que residen en América del Sur, el éxito presentado por la firma en otros muchos países en el extranjero, y además por la creciente demanda y poder de mercado que tendría una marca como H&M en Latinoamérica.

Latinoamérica es una zona que se encuentra en constante crecimiento económico, posee 577.200.000 habitantes, que es mayor a la población total de la Unión Europea. De hecho hay países como Brasil que superan en creces en población y tamaño a muchos de los países de Europa.

Según el Banco Mundial la economía de Latinoamérica es la tercera más grande y potente a nivel mundial con 6,06 billones de dólares y un sistema financiero estable.

Respecto a la población de América Latina, esta está compuesta principalmente por jóvenes, menores de 25 años. Esto da una gran ventaja, por el hecho de estar precisamente enfocado en su mayoría a personas menores de 25 años.

Además por el estilo de vida Fashion que fomenta la marca la población debe ser urbana y América Latina se caracteriza por ser una de las zonas más urbanizadas del mundo, donde el 78% de la población vive en contextos urbanos, concentrándose en su mayoría en, México Df, Sao Paulo, Buenos Aires, Río de Janeiro, Bogotá, Lima, Santiago, Guadalajara y Caracas.

Por lo tanto los países donde se podríamos expandir la franquicia de la marca H&M son:

Brasil: En Sao Paulo y Rio de Janeiro, ya que es la economía más grande de Latinoamérica con un PIB de 2,293 billones de dólares, encontrándose en el 7° puesto a nivel mundial.

México: En México Df y Guadalajara, por su gran población y por poseer un PIB de 1,658 billones de dólares, posicionándolo número 11 a nivel mundial.

Argentina: En Buenos Aires, tanto por su población consumista y su fama de estar siempre a la moda. Argentina presenta el mayor PIB per cápita de Latinoamérica y forma parte del Grupo de los 20 junto con Brasil y México, que reúne a los países industrializados y a los emergentes más importantes.

Colombia: En Bogotá, por ser la cuarta economía más importante de América Latina, experimentado un crecimiento promedio anual de 5,5% desde el 2002.

Perú: En la ciudad de Lima, Perú es la economía que más veloz crece en Latinoamérica con un promedio de 7.5% al año.

Tabla PIB Per Cápita Latinoamérica<sup>14</sup>

PIB Per cápita		
País	PIB (PPA) 2010	PIB (PPA) 2011
Argentina	15,854.366	16,831.527
Bolivia	4,592.497	4,759.336
Brasil	11,239.474	11,767.155
Chile	15,001.949	15,866.459
Colombia	9,566.079	9,997.599
Costa Rica	11,215.552	11,662.657
Ecuador	7,775.819	7,955.004
El Salvador	7,429.781	7,646.144
Guatemala	4,885.517	4,964.961
Haití	1,164.529	1,258.577
Honduras	4,417.025	4,532.044
México	14,429.845	15,113.927
Nicaragua	3,045.491	3,147.034
Panamá	12,577.756	13,415.517
Paraguay	5,202.337	5,444.935
Perú	9,330.155	9,985.142
Rep. Dom.	8,835.789	9,257.433
Uruguay	14,296.108	15,121.209
Venezuela	11,829.056	11,930.862

14

International

Monetary

Fond.

<<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/weorept.aspx?sy=2010&ey=2011&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=213%2C263%2C268%2C273%2C218%2C278%2C223%2C283%2C228%2C288%2C233%2C293%2C238%2C243%2C248%2C253%2C298%2C258%2C299&s=PPPPC&grp=0&a=&pr.x=47&pr.y=14>>

## 17.- CONCLUSIONES

El presente trabajo ha abordado temas que se consideran relevantes para el desarrollo de un nuevo negocio; en esta ocasión, se trata de un caso diferente, ya que la marca ya ha sido probada satisfactoriamente en otros mercados y países del mundo. Es por esto, que lo relevante aquí es el ajuste o adecuación de este modelo de negocios al mercado chileno, lo cual juega un papel muy importante y decisivo a la hora de la determinación del éxito de esta marca.

Se puede entonces concluir, dado los antecedentes desarrollados en el presente informe, que el proyecto en si es muy atractivo, y que esto en gran medida se debe a la escala del negocio, es decir, es requerimiento el contar con tiendas fuertemente llamativas, en locaciones privilegiadas, una publicidad impactante, una logística de excelencia la cual permita contar constantemente con nuevas colecciones que representen lo último en moda, políticas de precios que resulten en productos accesibles al mercado objetivo, personal cualificado, etc.

Además el mercado Chileno si se ajusta al estilo de vida y sector socioeconómico buscado por la marca, lo cual nos hará posible obtener una gran participación de mercado, logrando en el mediano plazo alcanzar cuotas similares a las que posee la competencia. De esta forma se podrá contar con altas corrientes de flujos de caja, lo que asegura la rentabilidad en este negocio. Además nos damos cuenta del gran potencial de poder expandirnos a largo plazo a otros países latinoamericanos con similares características.

Lamentablemente dado lo recién mencionado, es que para nosotras como equipo no es posible obtener los fondos necesarios para dar comienzo a este proyecto, por lo cual dadas las opciones de financiamiento antes señaladas, la mejor opción recae en



la venta del proyecto a un holding de empresas con la condición de mantener una participación relevante, la cual nos haga posible el administrar la franquicia. De esta manera, sería posible operar el negocio en la escala necesaria para su óptimo desarrollo, tanto en Chile en el corto plazo, como en el mediano plazo en las principales ciudades de Latinoamérica.

## **18.- ANEXOS**

### 18.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Hennes & Mauritz, H&M (tienda en línea) <<http://www.hm.com/es/>>

Instituto Nacional de Estadísticas Chile < <http://www.ine.cl/home.php>>

KAPLAN Blamey, Andrés Esteban. La exclusividad en los contratos internacionales de franquicia, licencia y Know-How. Tesis para optar al grado de Magister con mención en Derecho Económico. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Derecho 2004.

ÁLVAREZ Viveros, María José; CARRASCO Hermosilla, Andrea; OCHOA Fajardo, Carla. Fracazos en la internalización del Retail: Revisión bibliográfica y análisis de casos Chilenos. Tesis para optar al grado de Ingeniero Comercial. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas 2003.

### 18.2. INFORMACIÓN ADICIONAL

#### **Oportunidad de Negocio**

Instituto Nacional de Estadísticas Chile, Evolución del índice real de ventas del Comercio al por menor, Enero y Febrero 2010.

Tabla Anexo 1

### Evolución del Índice Real de Ventas del Comercio al por Menor<sup>P</sup>

	FEB-10 <sup>a</sup>	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB-11
<b>IVCM Real</b>	116,3	132,5	138,2	143,7	133,1	137,9	134,9	139,5	143,8	144,9	203,8	142,9	135,8
<b>Var. Mensual</b>	-5,7	13,9	4,3	4,0	-7,4	3,6	-2,2	3,4	3,0	0,8	40,7	-29,9	-5,0
<b>Var. Anual</b>	8,1	11,9	22,6	19,0	17,8	18,5	13,1	17,7	16,6	16,9	19,9	15,9	16,8
<b>Var. Acumulada</b>	7,4	8,9	12,3	13,7	14,4	15,0	14,7	15,1	15,2	15,4	15,9	15,9	16,4

<sup>P</sup>: Cifras provisionales.

El deflactor de este indicador se ajustó de acuerdo a la composición de la nueva canasta del IPC base anual 2009 = 100. Ver nota técnica "Actualización de deflatores del Índice de Ventas del Comercio al por Menor (IVCM) e Índice de Ventas de Supermercados".

a) En esta oportunidad, de acuerdo a la política de actualización vigente, se modificaron las cifras de enero y febrero de 2010.

VARIACIONES: Mensual -5,0% / 12 meses 16,8% / Acumulado 16,4%

INDICADORES MENSUALES - Nº149 - Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas

Instituto Nacional de Estadísticas Chile, Evolución del índice real de ventas del Comercio al por menor, Febrero 2011.

Tabla Anexo 1.1<sup>15</sup>

Índice de Ventas del Comercio al por Menor (IVCM)		Febrero 2011		
Base Promedio 2005 = 100		VARIACIONES PORCENTUALES (%)		
GLOSA LÍNEA		Mensual	Acumulada	En doce meses
<b>IVCM Real</b>			<b>16,8</b>	<b>16,8</b>
Productos textiles		3,0	40,9	39,8
Aparatos, art. y equipos de uso doméstico		-2,4	31,0	31,0
Otros productos		-9,7	14,1	13,4
Automóviles nuevos y usados		-13,3	33,5	33,3
Artículos de ferreterías		-5,7	19,4	19,6
Alimentos, bebidas y tabaco		-3,4	2,9	4,6
Artículos Farmacéuticos		-10,1	5,8	6,8
Muebles		-4,0	17,2	22,2
Partes, repuestos y accesorios de automotores		-12,1	9,6	8,6
Librerías		49,7	9,3	4,5
Combustible para automotores		-3,1	-1,4	0,6
Mantenimiento y reparación de automotores		-13,8	5,2	1,9

### Segmentación

<sup>15</sup> Novomerc Chile <<http://www.novomerc.cl/>>

Tabla Anexo 2

<b>GSE en las principales comunas de Santiago</b>					
(Santiago- Puente Alto- San Bernardo)					
Lecturas de porcentajes Horizontales y Redondeado					
COMUNA	ABC1	C2	C3	D	E
SANTIAGO	1%	41%	43%	13%	1%
ES. CENTRAL	0%	21%	22%	45%	12%
QUINTA NORMAL	0%	17%	18%	52%	13%
LO PRADO	0%	15%	15%	53%	17%
INDEPENDENCIA	0%	34%	39%	22%	6%
CONCHALÍ	0%	11%	13%	48%	18%
HUECHURABA	2%	8%	8%	62%	20%
RECOLETA	1%	19%	25%	42%	13%
VITACURA	79%	15%	6%	0%	0%
LO BARNECHEA	45%	26%	19%	10%	1%
LAS CONDES	64%	22%	13%	1%	0%
PUDAHUEL	0%	13%	17%	54%	17%
CERRO NAVIA	0%	1%	3%	70%	25%
RENCA	0%	9%	12%	57%	21%
QUILICURA	0%	15%	27%	46%	13%
PROVIDENCIA	69%	17%	13%	1%	0%
ÑUÑO A	41%	35%	23%	1%	0%
LA REINA	1%	41%	43%	13%	1%
PEDRO A. CERDA	0%	14%	16%	53%	17%
LO ESPEJO	0%	12%	16%	55%	17%
CERRILLOS	0%	9%	18%	54%	19%
MAIPÚ	1%	19%	27%	40%	13%
SAN JOAQUÍN	0%	30%	31%	30%	9%
LA GRANJA	0%	17%	20%	48%	14%
LA PINTANA	0%	8%	10%	64%	5%

SAN RAMÓN	0%	10%	10%	59%	19%
SAN MIGUEL	1%	35%	39%	17%	8%
LA CISTERNA	0%	21%	24%	42%	13%
EL BOSQUE	0%	13%	14%	56%	17%
SAN BERNARDO	1%	21%	45%	27%	6%
MACUL	16%	35%	38%	9%	2%
PEÑALOEN	5%	30%	33%	24%	8%
LA FLORIDA	12%	31%	37%	15%	5%
PUENTE ALTO	1%	8%	45%	43%	4%
TOTAL GRAN STGO.	11.50%	21%	22.50%	35%	10.50%

Tabla Anexo 2.1

GSE en las principales ciudades de Chile		
POBLACIÓN TOTAL CHILE AL 2005		
POBLACIÓN TOTAL	16.136.137	100%
Hombres	7.906.707	49%
Mujeres	8.229.430	41%
ESTIMACIÓN GSE EN		
CHILE	16.136.137	100%
GSE: ABC1	806.807	5%
GSE:C2	2.517.237	15.60%
GSE:C3	3.679.039	22.80%
GSE:D	6.309.230	39.10%
GSE:E	2.823.824	17.50%

## Objetivos Específicos

Tabla Anexo 3  
Gráfico Ranking Exportadores-Importadores<sup>16</sup>

Ranking de Exportadores			Ranking de Importadores				
Pos.	Empresa	US\$ FOB	% del total	Pos.	Empresa	US\$ CIF	% del total
1	SANTISTA TEXTIL CHILE S A	12.088.120	18,0%	1	FALABELLA RETAIL S.A.	61.170.037	6,8%
2	STANDARD WOOL CHILE S A	8.022.075	12,0%	2	ALMACENES PARIS COMERCIAL S A	47.745.785	5,3%
3	GROSSVILLE FABRIC CHILE S A	4.537.301	6,8%	3	COMERCIAL ECCSA S A (RIPLEY)	41.654.016	4,6%
4	AGROINDUSTRIAL PATAGONIA LTDA.	3.893.263	5,8%	4	MAGALLANES S A (D&S - LIDER)	26.163.166	2,9%
5	CORESA S A	3.669.793	5,5%	5	COMERCIAL SIGLO XXI S A (LA POLAR)	24.380.713	2,7%
6	POLYTEX SOCIEDAD ANONIMA	2.431.350	3,6%	6	COMERCIAL FASHION S PARK SOCIEDAD AN	23.983.699	2,7%
7	TEJIDOS CAFFARENA S A	2.065.220	3,1%	7	JOHNSONS S A	22.351.985	2,5%
8	TOM JAMES CHILE S.A.	1.958.482	2,9%	8	TRICOT S A	15.671.181	1,7%
9	GRUPO GARIB	1.580.589	2,4%	9	MULTITENDAS CORONA S A	11.470.329	1,3%
10	LANERA CHILENA S A	1.545.158	2,3%	10	ZARA CHILE S A	10.360.015	1,1%
11	CAIMI S A C	1.299.589	1,9%	11	SANTISTA TEXTIL CHILE S A	9.016.230	1,0%
12	STROBEL S A	1.292.624	1,9%	12	FORUS S A	8.448.900	0,9%
13	V F CHILE S A	1.260.851	1,9%	13	COLCHONES ROSEN SAIC	8.028.243	0,9%
14	BADINOTTI CHILE S A	1.053.817	1,6%	14	HIRSCH Y GASSMANN LIMITADA	7.825.747	0,9%
15	INDUSTRIAL Y COMERCIAL MARIENBERG LIMITA	1.004.158	1,5%	15	ADIDAS CHILE LIMITADA	7.685.672	0,9%
16	CIA CHILENA DE TABACOS S A	1.002.562	1,5%	16	PERSONA NARUTAL	7.297.106	0,8%
17	ZARZAR Y COMPANIA LIMITADA	834.827	1,2%	17	CIA CHILENA DE TABACOS S A	6.311.539	0,7%
18	COMERCIAL ORIENTE S A	697.479	1,0%	18	S Q M SALAR S A	6.182.335	0,7%
19	SOC COMERCIAL HANORO LIMITADA	667.707	1,0%	19	MANUFACTURAS DE VESTUARIO MAVESA L	5.764.013	0,6%
20	GOODYEAR DE CHILE S A I C	592.549	0,9%	20	D H EMPRESAS S A	5.606.352	0,6%
	Otros	15.632.751	23,3%		Otros	546.565.518	60,5%
<b>Total</b>		<b>67.130.066</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>		<b>903.682.581</b>	<b>100%</b>

## Resultados Simulación

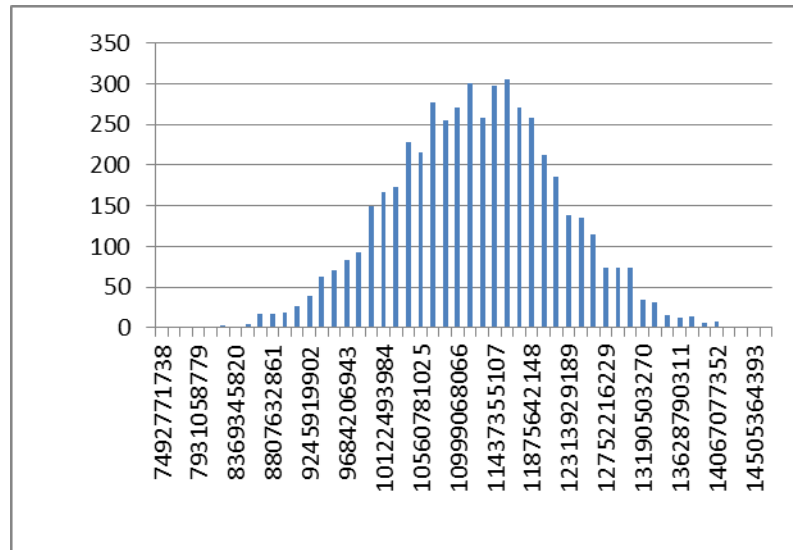
Resultados simulación tasa 12%

Tabla Anexo 4

Nombre de hoja de resultados	Resultados1
<a href="#">Estadísticas Generales</a>	
Número de variables	5
Número de Iteraciones	5000
Media	11295451118
Desviación Estandar	987042484,6
Varianza	9,74253E+17
Valor Mínimo	7492771738
Valor Máximo	14797555754
% Negativo	0%

<sup>16</sup> Declaraciones de aduana. Instituto textil de Chile A.G. Enero-Junio 2010, capítulos 50-63.

Tabla Anexo 4.1

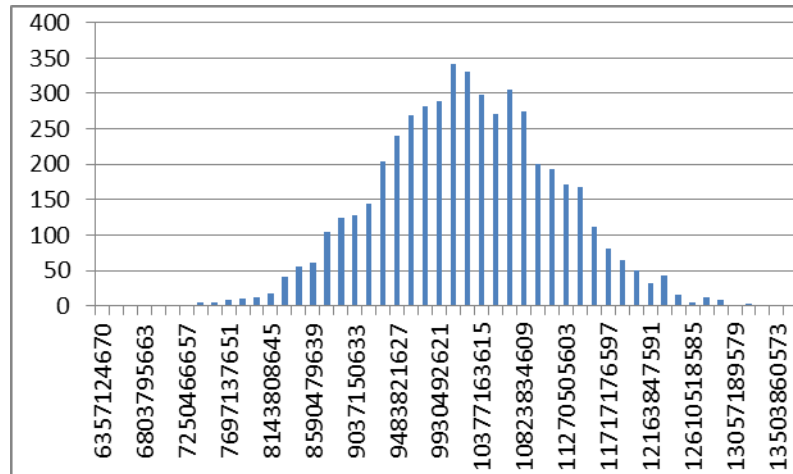


Resultados simulación tasa 14%

Tabla Anexo 4.2

Nombre de hoja de resultados	Resultados1
Estadísticas Generales	
Número de variables	5
Número de Iteraciones	5000
Media	10306563857
Desviación Estandar	933839664,3
Varianza	8,72057E+17
Valor Mínimo	6357124670
Valor Máximo	13801641235
% Negativo	0%

Tabla Anexo 4.3



Resultados simulación tasa 16%

Tabla Anexo 4.4

Nombre de hoja de resultados	Resultados1
Estadísticas Generales	
Número de variables	5
Número de Iteraciones	5000
Media	9402501383
Desviación Estandar	894396190,5
Varianza	7,99945E+17
Valor Mínimo	6179387921
Valor Máximo	13379385757
% Negativo	0%



