



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA TESIS:

Creación de una empresa de comercialización de chaqueta de cuero y accesorios masculinos en la ciudad de Wuhan, China.

Previa a la obtención del grado de Magíster En Dirección de Empresas

Elaborador por:

María Gabriela Zambrano Coello

Guayaquil, a los **29** días del mes de **octubre** del año **2013**



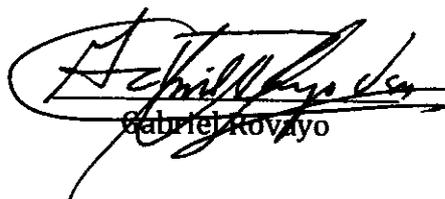
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

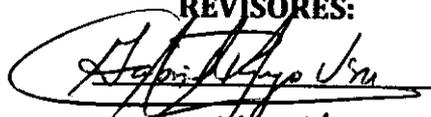
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Licenciada** María Gabriela Zambrano Coello, como requerimiento parcial para la **obtención** del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS


Gabriel Kovayo

REVISORES:





DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los **29** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, María Gabriela Zambrano Coello

DECLARO QUE:

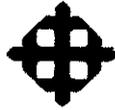
La Tesis "Creación de una empresa de comercialización de chaqueta de cuero y accesorios masculinos en la ciudad de Wuhan, China" previa a la obtención del Grado Académico de Magister, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **29** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

MG Gabriela Zambrano
María Gabriela Zambrano Coello



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, **María Gabriela Zambrano Coello**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE CHAQUETA DE CUERO Y ACCESORIOS MASCULINOS EN LA CIUDAD DE WUHAN, CHINA", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

María Gabriela Zambrano Coello

Nombre del graduado

Agradecimiento

Mis más profundo agradecimiento a mis padres, que sin el apoyo de ellos esta tesis no hubiera sido realizada. También deseo agradecer a Dios por el apoyo durante la maestría.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1	11
1.	Resumen Ejecutivo	11
Capítulo 2	12
2.	El Tema – Título de la Tesis	12
Capítulo 3	13
3.	Aspecto Metodológico	13
3.1	Planteamiento del Problema	13
3.2.	Objetivos	13
3.2.1.	Objetivo General	13
3.2.2.	Objetivos Específicos	14
3.3.	Justificación	14
3.4.	Hipótesis	14
Capítulo 4	15
4	Marco Teórico	15
4.1	Definición de Plan de Negocio	15
4.2	Elementos para elaborar un plan de negocio	17
4.2.1	Descripción del Negocio	17
4.2.2	Análisis del entorno del negocio	17
4.2.3	Antecedentes del sector	18
4.2.4	Análisis competitivo	18
4.2.4.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	19
4.2.4.2	Amenaza de sustitutos	20
4.2.4.3	Poder de negociación de los compradores	20
4.2.4.4	Poder de negociación de los proveedores	20
4.2.4.5	La rivalidad o competencia entre los jugadores existentes	20
4.2.5	Análisis de Mercado	20
4.2.5.1	Identificar la necesidad de información	21
4.2.5.1.1	Datos secundarios	21
4.2.5.1.2	Datos primarios	21
4.2.5.2	Plan de Marketing	21
4.2.5.2.1	Análisis Situacional: las 5 Cs del Marketing	22
4.2.5.2.2	Crear Valor	23
4.2.5.2.3	Capturando Valor	23
4.2.5.2.4	Retener Valor	23
4.2.5.3	Plan de Operaciones	24
4.2.5.3.1	Producto o Servicio	24
4.2.5.3.2	Procesos	24
4.2.5.3.3	Aprovisionamiento y gestión de existencias	25
4.2.5.3.4	Ubicación	25
4.2.5.3.5	Plan de Recursos Humanos	25
4.2.5.4	Plan Financiero	25
4.2.5.4.1	Inversión Inicial	25
4.2.5.4.2	Fuentes de financiamiento	26

4.2.5.4.3	Estado de pérdidas y ganancias proyectado	26
4.2.5.4.4	Balance General.....	26
4.2.5.4.5	Capital de Trabajo.....	26
4.2.5.4.6	Análisis de flujo de caja	26
4.2.5.5	Marco Legal	26
Capítulo 5	27
5.	Descripción del negocio	27
5.1	El Emprendedor	28
Capítulo 6	29
6.	Análisis del entorno del negocio	29
6.1.	Político.....	29
6.2.	Panorama económico.....	29
6.3.	Social-Cultural.....	30
6.4.	Tecnológico.....	31
Capítulo 7	32
7.	Antecedentes del sector.....	32
7.1.	Las ciudades de China	32
7.2.	Introducción al Mercado Chino	32
Capítulo 8	34
8.	Análisis Competitivo.....	34
8.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores (Baja).....	34
8.2.	Amenaza de sustitutos (alta).....	34
8.3.	Poder de negociación de los compradores (Medio).....	34
8.4.	Poder de negociación de los proveedores (Bajo).....	34
8.5.	La rivalidad entre los jugadores existentes (media)	35
8.6.	Resultado del Análisis Competitivo.....	35
Capítulo 9	36
9.	Análisis de Mercado.....	36
9.1.	Producto	36
9.1.1.	El cuero en China.....	36
9.1.2.	Cuero de borrego	37
9.2.	Wuhan	38
9.3.	Tienda al detalle.....	39
9.4.	Wuhan International Plaza	40
9.5.	Encuesta del Hong Kong Trade Council.....	41
9.6.	Consumidor Chino.....	41
9.7.	Aspirante de la Clase Media.....	43

Capítulo 10	44
10.	Plan de Marketing	44
10.1.	Análisis Situacional: las 5 Cs del Marketing	44
10.1.1.	Contexto	44
10.1.2.	Colaboradores	44
10.1.3.	Compañía	45
10.1.4.	Competidores	45
10.1.5.	Clientes	45
10.2.	Crear Valor	45
10.2.1.	Segmentación	45
10.2.2.	Publico Objetivo	46
10.2.3.	Posicionamiento	46
10.3.	Capturando Valor	47
10.3.1.	Producto	47
10.3.2.	Precio	47
10.3.3.	Plaza	47
10.3.4.	Promoción	47
10.3.5.	Branding	48
10.4.	Retener Valor	49
10.4.1.	Plan de ventas	49
10.4.2.	Objetivo de Ventas	49
10.4.3.	Proceso de Venta	49
10.4.4.	Política de Servicios	50
10.4.5.	Manejo del área comercial	50
10.4.6.	Tácticas de ventas	50
10.4.7.	Control	51
Capítulo 11	52
11.	Plan de Operaciones	52
11.1.	Objetivos del aérea	52
11.2.	Producto	52
11.3.	Aprovisionamiento	53
11.3.1.	Análisis logístico de abastecimiento	53
11.3.1.1.	Determinación de necesidades	53
11.3.1.2.	Orden al proveedor	54
11.3.1.3.	Recepción y verificación de la Mercadería	54
11.3.1.4.	Entrega al operador logístico	54
11.3.1.5.	Mercadería en aduana y transito	54
11.3.1.6.	Verificación y recepción de la mercadería	54
11.3.1.7.	Colocación de los artículos en los percheros.	54
11.3.1.8.	Rotación de inventario	54
11.4.	Estacionalidad de las ventas	55
11.5.	Ubicación	55
11.6.	Políticas de Servicios	56
11.7.	Requerimiento de Personal	56

11.7.1.	Rangos Salariales	56
Capítulo 12	57
12.	Plan de Recursos Humanos	57
12.1.	Descripción del Negocio	57
12.2.	Misión.....	57
12.3.	Visión.....	57
12.4.	Filosofía	57
12.5.	Principios y valores	57
12.6.	Objetivos Organizacionales	58
12.7.	Organigrama.....	58
12.8.	Funciones, roles, remuneraciones y perfil.....	59
12.9.	Reclutamiento, Selección e Inducción.	62
12.9.1	Reclutamiento y Selección	63
12.9.2	Estrategia de inducción	63
Capítulo 13	65
13.	Plan Financiero	65
13.1.	Consideraciones para la Evaluación Financiera del Proyecto	65
13.2.	Inversión Inicial	65
13.3.	Fuentes de financiamiento	66
13.4.	Estado de pérdidas y ganancias proyectado	67
13.5.	Balance General.....	67
13.6.	Capital de Trabajo.....	68
13.7.	Análisis de flujo de caja	69
13.8.	Análisis de Sensibilidad	70
Capítulo 14	71
14.	Marco legal.....	71
14.1.	Tipo de Sociedad.....	71
14.1.1.	Asociación empresarial con inversión extranjera.....	71
14.2.	Procedimientos para la conformación de la sociedad.....	72
14.3.	Implicaciones tributarias.....	73
14.4.	Repatriación de beneficios.....	73
Capítulo 15	74
15.	Responsabilidad Social Empresarial.....	74
Capítulo 16	75
16.	Conclusiones	75
Capítulo 17	77

17.	Bibliografía	77
Capítulo 18	81
18.	Anexos	81
18.1.	Anexo 1: Amenaza de nuevos entrantes (Baja).....	81
18.2.	Anexo 2: Amenaza de sustitutos.....	82
18.3.	Anexo 3: Poder de negociación de los compradores.....	83
18.4.	Anexo 4: Poder de negociación de los proveedores	84
18.5.	Anexo 5: La rivalidad entre los jugadores existentes	85
18.6.	Anexo 6: Intención de Compras.	86
18.7.	Anexo 7: Marketing Mix	87
18.8.	Anexo 8 Inventario.....	88
18.9.	Anexo 9: La curva del Stock de los siguientes 5 años	89
18.10.	Anexo 10: Datos para calcular el Valor presente	90
18.11.	Anexo 11: Proyección de ventas mensuales	91

Índice de Gráficos

1.	Gráfico 1 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	19
2.	Gráfico 2: Modelo de estrategia de marketing.....	22
3.	Gráfico 3 Comprando regalos de lujo para el socio de negocios:.....	30
4.	Gráfico 4: Distribución de rango de edad de los consumidores.	33
5.	Gráfico 5: Las cinco fuerzas de Porter.	35
6.	Gráfico 6: Las categorías de compras.	36
7.	Gráfico 7: Wuhan.....	38
8.	Gráfico 8: Cambio del lugar de compra.	39
9.	Gráfico 9: El total de ventas en tiendas al detalle en China.	40
10.	Gráfico 10: Productos de CARISMA.....	52
11.	Gráfico 11: Proceso Logístico	53
12.	Gráfico 12 Calculo de Inventario	55
13.	Gráfico 13 Salarios.....	56
14.	Gráfico 14: Organigrama.....	58
15.	Gráfico 15 : Inversión inicial	66
16.	Gráfico 16: Financiamiento.	66
17.	Gráfico 17: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.....	67
18.	Gráfico 18: Balance Proyectado	68
19.	Gráfico 19: Capital de trabajo proyectado.....	68
20.	Gráfico 20: Valoración del Proyecto.....	69
21.	Gráfico 21: ROE y ROA	70
22.	Gráfico 22: Escenarios de ventas.	70

Capítulo 1

1. Resumen Ejecutivo

El siguiente plan de negocio tiene como finalidad la creación de una empresa de comercialización de chaquetas de cuero y accesorios masculinos en la ciudad de Wuhan, China. Se comercializarán productos de cuero elaborado por los artesanos ecuatorianos de QuisaPincha.

Aunque China es un país que produce todo tipo de producto, y puede conseguir productos de cuero más barato en China. Sin embargo, los chinos están en busca de productos de lujo, elaborados a mano y con una atención al cliente excepcional. Por ende, el producto ecuatoriano elaborado a mano tiene un potencial de crecimiento en este país. El negocio está siendo creado para satisfacer un nicho de mercado específico, con un producto excepcional y una atención del servicio diferenciada. Adicionalmente, las grandes tiendas se están enfocando China como un mercado en vez pequeños sub-mercado con diferentes gustos y tendencias.

Se debe mencionar que los productos de lujo están creciendo a una tasa del 18 por ciento en China y se espera que siga creciendo en las siguientes décadas debido a la urbanización y el crecimiento de los ingresos.

El producto está dirigido al hombre chino de edad entre 20 a 40 años que hace negocio con el occidente y desea verse como un hombre exitoso. Que tenga unos ingresos mayores a US \$25,000 y que aprecie la atención al cliente.

El eje del negocio será el branding para asegurar que el hombre chino conozca el producto, de donde proviene y la atención que se dará en la tienda.

El objetivo es que el negocio sea sostenible a largo plazo, adicionalmente ser excelente en servicio al cliente y tener una base de cliente consolidada. Los objetivos anuales serán US\$2,875,950.00.

El proyecto prevé una TIR del 173 por ciento, que indica, que es una buena decisión invertir en este negocio. El valor presente neto es del US\$8,873,668.40 con lo que se maximiza la inversión.

Capítulo 2

2. El Tema – Título de la Tesis

Creación de una empresa de comercialización de chaquetas de cuero y accesorios masculinos en la ciudad de Wuhan, China.

Capítulo 3

3. Aspecto Metodológico

En este capítulo se presentarán los aspectos metodológicos de la formulación del Plan de Negocios para la creación de una empresa de comercialización de chaquetas de vestir de cuero y accesorios masculinos en la ciudad de Wuhan, China.

3.1 Planteamiento del Problema

En el mundo vivimos más de 7 billones de personas, en China existen más de 1.3 billones de personas, aproximadamente el 18 por ciento de la población mundial. Este mercado es un monstruo que recién se está despertando y se espera, que para el 2020 los productos de lujo lleguen a 1 trillón de dólares. Por el momento China tiene solo el 15 por ciento de las ventas mundiales de productos de lujo y se estima que para el 2020 crezca a un 40 por ciento.

Estos consumidores están insatisfechos, son nuevos y se encuentran en la búsqueda continua de nuevos productos en especial el cuero hecho a mano. El producto de cuero ecuatoriano tiene una oportunidad exponencial en crecer en el mercado chino debido a la calidad, y al material del cuero de borrego.

La industria de cuero es un sector importante para la economía del Ecuador, y el gobierno está impulsando este sector. Una iniciativa para promover este sector está liderada por el Ministerio de Industria y Productividad que está invirtiendo más de 1.5 millones de dólares para la construcción de un centro de diseño de cuero en el país. Además, el gobierno ha invertido más de 2.2 millones de dólares para formar al talento humano para esta industria.

De estas dos variables salió la idea de comercializar un producto con valor agregado al mercado de China. Este proyecto analiza el entorno, la industria y la factibilidad que una compañía ecuatoriana pueda comercializar un producto de cuero en China.

3.2. Objetivos

Para el desarrollo de este proyecto para la creación de una empresa, se han planteado los siguientes objetivos:

3.2.1. Objetivo General

Diseñar y elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de comercialización de prendas de vestir de cuero y accesorios masculinos en la ciudad de Wuhan, China.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado de prendas de vestir de cuero y accesorios masculinos, con énfasis en la demanda de chaquetas de cuero de hombres entre 18 y 45 años, en la ciudad de Wuhan y plantear estrategias a implementar en la empresa “CARISMA” para aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado.
- Identificar las actividades del proceso logístico para garantizar el inventario.
- Describir las necesidades de talento humano que requiere la empresa CARISMA y sus responsabilidades, para garantizar un adecuado desarrollo de calidad y gestión.
- Determinar las necesidades de recursos financieros y su asignación, para establecer el beneficio que va a lograr la inversión realizada a la empresa CARISMA y la forma en que esas necesidades se financiaran.
- Identificar y compilar los requerimientos legales que la empresa CARISMA debe cumplir para su operación en China.

3.3. Justificación

La investigación presenta un mercado fuera del Ecuador para los productos de cuero de borrego hecho a mano elaborados por artesanos Ecuatorianos. El mercado que se ha escogido es Wuhan, China debido que es una ciudad que queda en el centro de China, tiene una logística disponible para recibir productos del exterior y es un mercado que se encuentra en la etapa de crecimiento. Este emprendimiento busca satisfacer las necesidades del hombre de negocio chino a través de la calidad y la atención al cliente. Se ha escogido el producto de cuero porque en el Ecuador tiene productos de cuero de calidad, además el mercado de lujo, incluyendo el cuero, está creciendo a un 18 por ciento en la ciudad de Wuhan. Además, el gobierno de China está enfocado en incrementar la demanda domestica para incrementar la economía local.

El proyecto propone estrategias para crear e implementar un negocio de cuero en China utilizando información sacada de reportes de investigación, libros, y la web.

3.4. Hipótesis

Un plan de negocios proporcionará las estrategias y herramientas adecuadas para la creación de una empresa comercializadora de productos de cuero ecuatoriano en el mercado de la ciudad de Wuhan en China.

Al establecer un plan de negocios nos brindará información sobre el mercado, las estrategia a seguir en el marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas que nos permitirá prever los recursos y capacidades necesarias que servirán de base para emprender y así determinar la viabilidad de la ejecución del plan de negocios.

Capítulo 4

4 Marco Teórico

4.1 Definición de Plan de Negocio

Antes de evaluar este proyecto es importante entender la definición de “plan de negocio”, aunque muchos han escuchado o leído esta frase en el vocabulario de los emprendedores, y directivos de empresas, se asume que todos entienden el término “plan de negocios” si no también pueden identificarlo, evaluarlo, crearlo e implementarlo (Hamermesh, Marchall, & PirmoHamed, 2002, p. 1). Según Sebastián Escorne, tutor del Programa MBA Ejecutivo de ISM-ESIC, define el modelo de negocio como “una metodología que sistematiza e integra las actividades que serán necesarias para que una idea de negocio se convierta en una empresa y que desprende unas expectativas que demuestran que es rentable” (Mendez, 2009).

Hamermesh, Marchall, & PirmoHamed (2002, p. 1), indican que un emprendedor utiliza el plan de negocios para descubrir la naturaleza del generador de beneficios, que a menudo se oculta por proyecciones ambiciosas financieras y comerciales. Otra definición, que los autores ya mencionados utilizan, para el modelo de negocio es “el conjunto de decisiones principales y disyuntivas básicas de un negocio, la cuales son utilizadas por una empresa para generar un beneficio.(2002, p. 2)”

Viniera define el plan de negocios que:

“...es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor; anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio y que decisiones requiere tomar hoy para determinar lo mejor de alcanzar sus objetivos, nos permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno de negocio o empresa en el cual se participa o desea participar. Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos.”(2007, pág. 7)

Para organizar y presentar las ideas de la empresa, es necesario elaborar un plan de negocios, el cual sirve como guía para la iniciativa empresarial. Crear un plan de negocios es parte del proceso para un negocio. Un plan de negocios no es simplemente un documento escrito rápidamente, que se hace circular una vez y luego es dejado en una repisa acumulando polvo. No es una versión ligeramente modificada de un patrón estándar sacado de un manual de instrucciones o de un sitio de internet. Es una actividad intensa que busca el análisis honesto sobre el concepto del negocio, la oportunidad del negocio, y el panorama del negocio. Especialmente es una herramienta que comunica al inversor que la idea es genial y rentable.

En si el plan de negocio es una herramienta para anticipar el futuro y poder desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de implementar una idea para así disminuir los riesgos. Esta herramienta ayudará a presentar de manera tangible la idea y proveer cómo será el camino a seguir. Además, ayuda al emprendedor a

revisar cada unidad del negocio y suponer un escenario que el producto o servicio brindado genere rentabilidad a la empresa debido a las actividades realizadas por ella misma.

La mayoría de la personas tienen ideas para implementar un negocio pero el miedo, la ignorancia y la falta de iniciativa conlleva que esas ideas no se trasladen en una empresa rentable. El plan de negocios no asegura que el negocio sea factible pero pone en orden las ideas, y las estrategias necesarias para poner el negocio en marcha. Tampoco el plan de negocios resuelve todos los problemas, más bien surgen interrogativas inesperadas al final de la creación del plan de negocios.

Los autores anteriores concuerdan que un factor crítico es que la compañía sea fructuosa monetariamente. Para que el factor crítico mencionado ocurra es necesario tener un sistema que integra las actividades y aparte presente las decisiones importantes que deberán ser tomadas durante la iniciativa empresarial. Para que esto ocurra, es necesario planificar para entender el entorno y en si puntualizar las suposiciones que esperamos que ocurra mientras la empresa este funcionando en un tiempo determinado. En general, las decisiones importantes que el directivo, o emprendedor deberá tomar se dividen en cuatro grupos: “fuentes de ingresos, gastos principales, tamaño de la inversión y factores críticos de éxitos.(Hamermesh, Marchall, & PirmoHamed, 2002).”

Las fuentes de ingresos responde a las siguientes preguntas: ¿De dónde vienen los ingresos (ventas, publicidad, suscripción, tarifas de servicios)? ¿Cómo es el flujo de caja? ¿Qué producto o servicio me trae más ingresos? ¿Cuál es mi necesidad operativa?

Los gastos principales responde a las siguientes preguntas: ¿Qué tan caro me sale la mercadería? ¿Cuáles son mis gastos fijos?

El tamaño de inversión contesta lo siguiente: ¿En cuántos años podre regresar la inversión? ¿Quién será los inversores?

Los factores críticos de éxito contesta lo siguiente: Que es necesario para que la compañía pueda sobrevivir.

No importa que estilo de plan de negocios se utilice lo importante es personalizarlo y ser innovador. Planes de negocios existen desde muchos años y ya la mayoría se ha escrito. Lo ideal es moldearlo para una empresa y que sea dinámico. Es decir después de crearlo, el documento no puede quedarse en la percha. A medida que el negocio va creciendo, cambiando, o el entorno evoluciona, el documento debe de ser cambiado. La mayoría de los expertos concuerdan que después de arrancar con el negocio, probablemente el plan será obsoleto. Esto se debe porque nadie tiene una barita mágica de saber como el consumidor responde al producto, canal, al precio y otros factores que han podido cambiar el futuro. Por eso el plan de negocios es una herramienta que te visualiza el negocio pero no te lo garantiza.

4.2 Elementos para elaborar un plan de negocio

Existen muchos modelos de plan de negocios, el que se utiliza para este proyecto es del libro “Cómo Crear un Negocio” publicado por el Harvard Business School en el 2009. Aunque esta es una estructura dada por el Harvard Business Press en el 2009, no es el único esquema que existe para elaborar el documento.(Harvard Business Publishing Corporation, 2009, pp. 12-13) . Se ha escogido este esqueleto para sistematizar y ordenar las diferentes actividades de una empresa.

Los elementos del plan de negocios son los siguientes:

- Descripción del negocio
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis de Mercado
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Recursos Humanos
- Plan financiero
- Marco legal

A continuación se explica detalladamente cada uno de los elementos de negocio.

4.2.1 Descripción del negocio

En esta sección se incluye la introducción del negocio donde se explica brevemente la esencia del negocio, comenzando por describir qué hace la compañía, que planea hacer, explica si producirá productos o brindará servicio. Se menciona la misión, y la visión de la compañía. También se menciona rápidamente la filosofía del negocio, a quien está dirigido, como está la industria, cuáles serán las ventajas que aprovechará en la industria. Adicionalmente se analiza el perfil del emprendedor y cómo el emprendedor hará que el negocio sea viable.

4.2.2 Análisis del entorno del negocio

Según los autores Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio. Por eso es importante que evalúe el entorno actual (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012, pág. 34). La clave de un plan de negocio para sobrevivir es poder pronosticar, explorar y vigilar el entorno para poder predecir los cambios que puedan ocurrir. Los autores, ya mencionados, sugieren que la mejor metodología para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar los factores que están fuera del control de la empresa (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012). El análisis PEST estudia los factores Político, Económico, Social-Cultural y Tecnológico. A continuación revisaremos cada uno de los factores.

En el factor político incluye el análisis de la legislación fiscal que pueda afectar el negocio, el ambiente político, define la posición del gobierno sobre la comercialización del producto, la política de gobierno en la economía y analiza los tratados internacionales sobre las reglas del comercio.

En el factor económico se considera los tipos de interés, el nivel de tasa de empleo, la inflación, y la renta per cápita. Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, y los tipos de intereses deben ser evaluados para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

El factor social se incluye la religión, la actitud ante los productos extranjeros, cuando tiempo disponen los consumidores para comprar, además incluye el papel del hombre y la mujer, la expectativa de vida de la población, y las costumbres.

El último factor es tecnológico que analiza si la tecnología ayuda al negocio, es decir, si los productos y los servicios que se ofrecen pueden costar menos dependiendo de la tecnología utilizada. También incluye el grado de obsolescencia, la madurez de las tecnologías convencionales entre otros. Además, habla de la disponibilidad de nuevo canales como la Internet.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores claves, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

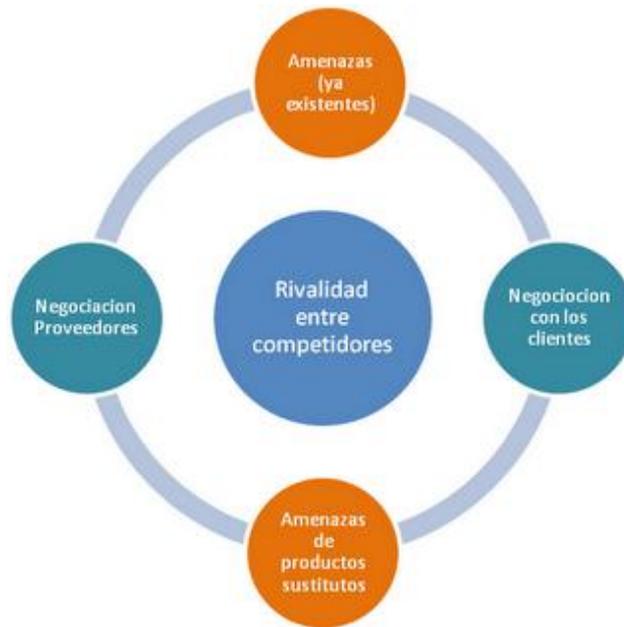
4.2.3 Antecedentes del sector

Antecedentes del sector revisa como el sector se ha estado comportando en los últimos años. Cómo ha evolucionado el consumidor, entender los cambios culturales y como el gasto ha estado progresando.

4.2.4 Análisis competitivo

Para que una compañía sobreviva es necesario ser rentable, aparte se debe de analizar las estrategias de una unidad de negocio utilizada para conocer lo llamativo que puede ser dentro de la estructura de la industria (Porter, 2009, p. 15). En 1979, Porter presento un modelo competitivo basado en 5 fuerzas determinantes de la competencia que, bajo esta teoría, influyen en la formulación de la estrategia competitiva de una empresa. En esta herramienta se analiza las siguientes cinco fuerzas determinantes de la competencia: Amenazas de entrada de nuevos competidores, la amenazas de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad o competencia entre los jugadores existentes (Porter, 2009, pp. 31-34). En el Grafico 1., muestra la herramienta.

Gráfico 1 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Michael Porter, Ser Competitivo

4.2.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se necesita estudiar las barreras de entradas para analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores. Para realizar lo mencionado se revisa las seis fuentes fundamentales de barreras de entradas esto incluye las economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, curva de aprendizaje, y política de Gobierno (Porter, 2009, pp. 39-40).

- Las economías de escalas se refiere a la disminución del coste unitario de un producto a medida que el volumen de compra aumenta.
- Costes por el cambio de clientes esto incluye los costos fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor.
- Los requisitos de capital es la necesidad de invertir recursos financieros elevados.
- Acceso a los canales de distribución es la necesidad de conseguir la distribución para su producto.
- La curva de aprendizaje es el saber hacer de toda empresa.
- Política de Gobierno puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

4.2.4.2 Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto ofrecido. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que puede reemplazar los productos y servicios que se ofrecen y representan una alternativa para satisfacer la demanda (Porter, 2009, pp. 47-48).

4.2.4.3 Poder de negociación de los compradores

Aquí se incluyen los factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables (Porter, 2009, pp. 44-46). Cuando el comprador tiene poder puede imponer a la industrias a bajar los precios, exigir más calidad y o negociar términos de compra. Según Porter (2009, pp. 44-45), los clientes tienen influencia negociadora cuando existen pocos compradores, los productos de la industria están estandarizados o no se diferencia entres si, los compradores se pueden cambiar de vendedor sin mayores costes, y/o los compradores pueden producirse ellos mismo el producto.

4.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa. Los proveedores son influyentes cuando estas más concentrado que la industria a la que vende, el grupo de proveedores no depende demasiado de la industria, alto costo en cambiar de proveedor, los proveedores ofrecen productos que están altamente diferenciados, no existen sustitutos, y el proveedor puede integrarse a la industria (Porter, 2009).

4.2.4.5 La rivalidad o competencia entre los jugadores existentes

Se examina la competencia si hay un dominante o hay varios de igual de fuerza y tamaño. La intensidad de la rivalidad es mayor cuando los competidores son numerosos, el crecimiento de la industria es lento, las barreras de salida son elevadas, los rivales están altamente comprometido con el negocio, y la existencia de grupos empresariales (Porter, 2009, pág. 49).

4.2.5 Análisis de Mercado

El objetivo básico del análisis de mercado es obtener información sobre los deseos y necesidades de los clientes potenciales, para poder contribuir de una manera eficaz a la planificación, ejecución y control de las actividades de la empresa (Agell & Segarra, 1999, pág. 1). En esta sección se tratar de encontrar toda la información necesaria disponible que ayude a elaborar el plan de marketing para la empresa. Longenecker, Moore y Petty sugieren que antes de comprometer a realizar una investigación de mercados, el emprendedor deberá de seguir cuatro pasos en el proceso de investigación de mercados (2007, págs. 159-160). Estos pasos usuales a seguir son identificar la necesidad de información, buscar datos secundarios, recopilar datos primaros si es necesario e interpretar los datos recopilados (Longenecker, Moore, & Petty, 2007, p. 160).

4.2.5.1 Identificar la necesidad de información

Antes de comenzar a buscar información es necesario identificar y definir las necesidades de información. Aunque pareciera lógico que todo emprendedor haga esto, la mayoría de la veces pasa que contratan encuestadores por comisión sin fijar con precisión la información específica necesaria (Longenecker, Moore, & Petty, 2007, p. 160). La información básica que debería tener el análisis incluye el tamaño del mercado, el ratio que está creciendo el mercado, cual es el potencial de ganancia de ese mercado, la estructura de costos, los canales, las tendencias del mercado y claves de éxitos. La información que se necesita puede proveer de dos maneras una a través de datos primarios y la otra de datos secundarios. Se recomienda revisar los datos secundarios antes de buscar información primaria.

4.2.5.1.1 Datos secundarios

Es la información secundaria que consiste en los datos hechos, y cifras que alguien reunió anteriormente para su propio proyecto y el informe que elaboro con ellos (McGraw-Hill, p. 1). Esta información será utilizada para sacar adelante los proyectos, evitando así gastos de tiempo y dinero.

Los datos secundarios se dividen en internos y externos. Los datos secundarios internos incluye toda la información disponible dentro de la empresa que se recopila para propósitos contables o para elaborar informes de las estrategias de marketing (McGraw-Hill, p. 1). Los otros datos son los externos que son recopilados por fuentes externas a la empresa, es decir, que pueden encontrarse en otras empresas, en servicios generales de investigación comercial, auditorias de tiendas o sitios de internet.

4.2.5.1.2 Datos primarios

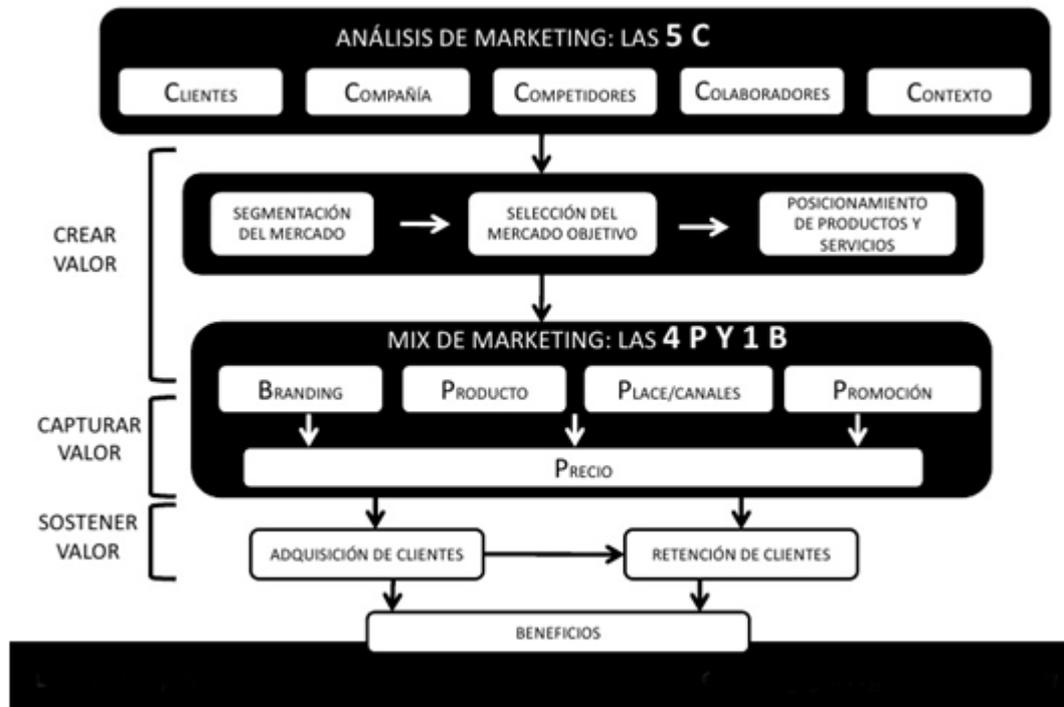
Es la información que el emprendedor no encuentra en el momento y requiere para elaborar el plan de marketing de la empresa. Aquí se encuentra los focus groups, las encuestas y otra información que se utiliza para contestar algo específico que la compañía requiere.

4.2.5.2 Plan de Marketing

El plan de Marketing debe reflejar la idea del empresario sobre cuál es la mejor estrategia de marketing para la empresa. El plan de marketing describe la forma en que la empresa llegará a los clientes dentro de un mercado determinado y los atenderá (Longenecker, Moore, & Petty, 2007, p. 177). El marketing es el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos, captura una porción de estos clientes a través del precio y sostiene la propuesta de valor para el cliente para asegurar la sostenibilidad de la empresa. El grafico 2. visualiza los tres pasos del modelo de la estrategia de Marketing (Stein, 2012) .

Gráfico 2: Modelo de estrategia de marketing.

MODELO DE ESTRATEGIA DE MARKETING



Fuente: Stein Vox – La voz de la Estrategia Comercial

4.2.5.2.1 Análisis Situacional: las 5 Cs del Marketing

El consumidor de ahora es exigente por eso es importante mantener los lazos que el comprador tiene con la empresa y los productos (Ibañez, 2013). Por eso ahora las empresas tienen que hacer que el marketing este acorde al producto y al segmento de mercado al que va dirigido e innovar sus productos y servicios. “El marketing se debe ocupar de la sostenibilidad de la propuesta de valor para el cliente, para asegurar la supervivencia de la empresa en el tiempo(Ibañez, 2013).” Ibañez (2013) indica que la búsqueda de crear, capturar y sostener la propuesta de valor agregado, se basa del análisis de las 5 C’s del Marketing que son Contexto, Colaboradores, Compañía, Competidores, y Clientes. Este análisis arroja un resultado muy explícito del contexto interno y externo con el que se enfrenta la empresa, y es la base para la creación de las estrategias corporativa (Ibañez, 2013).

- Contexto: Se analiza el entorno macroeconómico y microeconómico se suele usar el análisis PEST para entender el entorno.
- Colaboradores: Son los recursos externos ya sean proveedores, distribuidores y alianzas. Contesta la pregunta ¿Quién quiere ayudarnos?
- Compañía: Determina que es lo que compañía puede hacer rentablemente.

- Competidores: Determina con quien compite la compañía en el mercado para saber que hacemos mejor que ellos.
- Clientes: Es donde se analiza la demanda que quieren los clientes.

4.2.5.2.2 Crear Valor

Las tres fases para crear valor es la segmentación del mercado, el público objetivo y el posicionamiento en el mercado (Stein, 2012).

La primera fase es la segmentación de mercado que define como división del mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamientos comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicas.

En la segunda fase es definir el público objetivo que es el proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección del segmento o de segmentos a los que se dirigirá la empresa.

En la tercera fase es posicionamiento en el mercado definido como disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo.

4.2.5.2.3 Capturando Valor

El análisis situacional ayuda a crear estrategias que se llevará a cabo para operar en los distintos mercados. Estas estrategias creadas pueden utilizar las 4 P's recomendadas por Kotler, que son producto, precio, plaza, y promoción. En el Producto se describe la presentación del producto y/o servicio (Longenecker, Moore, & Petty, 2007). El precio se refiere a la política de precio, descuentos o qué tipo de créditos. La plaza se define cómo pondrás a disposición de los usuarios tu producto o servicio. La promoción se utiliza para dar a conocer el producto al consumidor informándole sobre las características más atractivas. En si la promoción busca atrapar al cliente y persuadirlo a realizar la compra.

Otra estrategia que se utilizará será el branding. El branding es el proceso de construcción de una marca. Se trata, por lo tanto, de la estrategia seguir para gestionar los activos vinculados a un nombre comercial y su correspondiente logotipo.

4.2.5.2.4 Retener Valor

La última fase de la estrategia de marketing es el plan de ventas para retener el cliente (Johndany Solution C.A., 2013). La fuerza de ventas de una compañía es el punto de contacto más importante con el cliente. El diseño de la fuerza se merece especial atención ya que tiene un impacto directo en costos, ingresos y cobertura de clientes. La estrategia de ventas debe de estar relacionada con los objetivos principales de la empresa (O'Shaughnessy, 1991). Es importante analizar los

objetivos de ingresos y costes, las cuotas de ventas y la asignación de esfuerzos y recursos del área de ventas. Los factores eficaces de las fuerzas de venta son los siguientes:

- Los factores definidores que estructuran y dan roles a la fuerza de ventas.
- Los factores de acción que forman las habilidades y los valores de los vendedores.
- Los factores Iluminadores que proporcionan información acerca de los clientes y un know-how apropiado para conseguir el éxito.
- Los factores emocionales que motivan e inspiran a los vendedores a alcanzar el éxito.
- Los factores de control que dirigen y controlan los esfuerzos de la fuerza de ventas.

4.2.5.3 Plan de Operaciones

El plan de operaciones describe todos los aspectos técnicos y organizativos con respecto a la elaboración de los productos o la prestación de los servicios. El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Principado de Asturias (Guía para la Creación de Empresas, 2013) señala que el plan de operacional incluye tres partes: productos o servicios, procesos, aprovisionamiento y gestión de existencias y ubicación.

4.2.5.3.1 Producto o Servicio

A diferencia del plan de marketing se describe el producto desde un punto comercial, en esta sección se refiere a una descripción técnica del producto (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2013). Este incluye características técnicas, comparación con productos o servicios competitivos, organización, gestión y el diseño de producto.

4.2.5.3.2 Procesos

“Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser tangible o intangible (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2013).”

Es decir, establecer los procesos logísticos más adecuados para comercializar el producto y brindar el servicio definido por el plan de negocios.

Se identifica los procesos más relevantes para su sobrevivencia, indicando de quien proviene el producto (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2013).

4.2.5.3.3 Aprovechamiento y Gestión de Existencias

Se explica la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y plan de compras (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2013).

4.2.5.3.4 Ubicación

Describe la estructura física del negocio, incluyendo las necesidades edilicias junto con la ubicación estratégica y las dimensiones necesarias. Es importante mencionar si la ubicación será conveniente para la transportación del producto o acceso a los proveedores. También, incluye el estacionamiento de parqueo y la proximidad de donde se encuentra la carretera, y aeropuerto (García Méndez, 2009).

Aquí también incluye el costo de usar el local, incluyendo la renta, mantenimiento, servicios públicos, seguros y los costos de remodelar el sitio. Otro punto importante será las horas que el local estará disponible al público.

4.2.5.3.5 Plan de recursos humanos

Las personas son el elemento clave y por ello los recursos humanos de calidad podrían significar una ventaja competitiva para la empresa. Según García Méndez (2009), las fases del plan de recursos humano son el organigrama, descripción de las funciones y roles, procesos de selección, estrategia de inducción, capacitación y evaluación del personal, remuneraciones y la dirección.

4.2.5.4 Plan financiero

Para un emprendedor y un inversionista, la sección financiera es lo más importante porque identifica las necesidades de financiamiento y muestra el potencial de su negocio. En sí, es la cuantificación en términos monetarios del planteamiento estratégico del negocio. Según Paul Gompers, profesor de Harvard, un plan de negocio no está completo hasta que los maravillosos planes concerniente a estrategia, mercados, productos y ventas en realidad se unificará para crear un empresa sea rentable y sostenible en el tiempo (Longenecker, Moore, & Palich, 2010, pág. 164)

El plan financiero tiene diversas partes, esto incluye la inversión inicial, capital de trabajo, fuentes de financiamiento, estado de pérdidas y ganancias proyectado, balance general proyectado, proyección de flujo de caja, y análisis de punto de equilibrio (Cooper, Floody, & McNeil, 2002, pág. 44).

4.2.5.4.1 Inversión inicial

El presupuesto de inversión inicial incluye todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocios (Longenecker, Moore, & Petty, 2007).

4.2.5.4.2 Fuentes de financiamiento

Cooper, Floody y McNeil explican que en las fuentes de financiamiento se detalla cómo se financiará el proyecto. Los bancos no van a prestar dinero a una empresa “desconocida”, y la tasa de fracaso de nuevas empresas son altas (2002, p. 53). Por ende al inicio del proyecto es probable que la inversión provenga de los 3 “f”s (siglas en ingles), amigos, familia e ingenuos. Es muy importante que se incluya la estrategia de pagar estos préstamos y detallen que tan pronto podrá salir del valle de la muerte. (Cooper, Floody, & McNeil, 2002, p. 53). El valle de la muerte es un expresión muy conocida en el mundo emprendedor que se refiere de las dificultades que existen para cubrir una caja negativa durante las primeras fases de toda empresa, antes que se genere ingresos (Zwilling, 2013).

4.2.5.4.3 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Se describe la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo, es decir demuestra la ganancia o pérdida dentro de un período determinado (Weinberger Villaran, 2009, pág. 110)

4.2.5.4.4 Balance General

El Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento, es decir, la fotografía de la empresa que muestra los activos, pasivo y el patrimonio (Weinberger Villaran, 2009, pág. 111).

4.2.5.4.5 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar lo necesario antes de recibir sus primeros ingresos de ventas. Esto incluye financiar inventarios, la mano de obra, otorgar créditos a las primeras ventas, y contar con ciertos gastos que implica el negocio (Weinberger Villaran, 2009, pág. 104).

4.2.5.4.6 Análisis de flujo de caja

Weinberg dice que “el flujo de caja muestra los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tendrá un plan de negocios (2009, p. 106).”

4.2.5.5 Marco Legal

En esta sección se incluye la parte jurídica de la empresa. Esto incluye como crear y gestionar una empresa bajo las leyes ecuatorianas y chinas. Incluye la forma de organización de la empresa sobre si la compañía se constituye como propietario único, sociedades, corporaciones o sociedades anónimas. La empresa examina los compromisos del pago de impuestos federales, estatales, y locales.

Capítulo 5

5. Descripción del negocio

El negocio “CARISMA” es una boutique de productos y accesorios ecuatorianos para el hombre de negocio en la ciudad de Wuhan, China. CARISMA es la capacidad de motivar la admiración de sus seguidores a través de la cualidad de magnetismo personal. CARISMA es lo que el hombre de negocio debe de tener.

La diferencia de CARISMA con las diferentes tiendas existentes radica en la atención especializada a un nicho de mercado, que son el aspirante a clase media, además cuenta con calidad, y elaborado a mano.

La misión es ofrecer la mejor calidad de productos de cuero con especial atención en asesoramiento para el hombre de negocio chino.

La visión es ser reconocido por los productos de alta calidad y la personalización de la atención del cliente proveyendo ropa de accesorios para el hombre actual de negocios en China.

En el negocio se crea un ambiente cómodo, acogedor y que anima a los clientes a aprovechar su creatividad y explorar su imagen como hombre de negocios.

El objetivo es que el negocio sea sostenible a largo plazo, adicionalmente ser excelente en servicio al cliente y tener una base de cliente consolidada. Los objetivos anuales serán US\$2,875,950.00.

La filosofía del negocio es proveer altos estándares de calidad de producto y excelencia en servicio al cliente con un alto grado de profesionalismo, honestidad y ética.

El producto está dirigido a un nicho de mercado que es el hombre chino de edad entre 20 a 40 años que hace negocio con el occidente y desea verse como un hombre exitoso de negocio. Que tenga unos ingresos mayores a US \$25,000.00 dólares y que aprecia la atención al cliente.

La industria está creciendo a un ratio del 18 por ciento, se espera que siga creciendo en las siguientes décadas mientras la urbanización y el crecimiento de los ingresos per cápita sigan incrementando. La compañía tiene la ventaja que está siendo creada para satisfacer un nicho de mercado, con un producto excepcional y una atención del servicio diferenciada.

La competencia medular es la calidad y el servicio al cliente. Se deduce que la compañía podrá ser exitosa debido que la tienda se enfoca a un nicho de mercado que está insatisfecho.

El tipo de sociedad que tendrá la compañía CARISMA en China es la asociación empresarial con inversión extranjera o FIPE en sus siglas en inglés. El socio ecuatoriano tendrá el 60 por ciento y el socio chino el 40 por ciento.

5.1 El Emprendedor

La persona que emprende el negocio vivió afuera del Ecuador, es fashionista ahorrativa y tiene conocimiento del comercio exterior debido que trabajó en una empresa de courier. La idea de exportar productos de cuero ecuatorianos al exterior surgió cuando visitó Quisapincha y conoció el producto de cuero desarrollado por el artesano. Le impresionó el precio del producto terminado, la materia prima y la calidad. Sabía que este producto sería apreciado en el exterior mucho más que el mercado ecuatoriano y por eso decidió buscar un mercado en el exterior. Se escogió China porque la economía de Estados Unidos y Europa está estancada mientras que China está creciendo a una tasa del 10 al 12 por ciento.

El emprendedor será exitoso porque hizo una carrera en Comunicación Intercultural y Organizacional que le da ventaja en ser abierta, flexible y comprensible a otras culturas y otras costumbres. Además, trabajo en la cadena de lujo en Nordstrom donde la capacitaron para atender al cliente con un servicio excepcional, además aprendió que el vendedor es quien asegura las ventas en una tienda. Finalmente, tiene experiencia en el comercio exterior porque trabajo en una compañía de Courier y es parte de una empresa familiar de importación y exportación.

Capítulo 6

6. Análisis del entorno del negocio

6.1. Político

El 6 de abril del 2010, el Consejo de Estado emitió nuevas regulaciones a la inversión extranjera, titulado "Diversos dictámenes sobre la mejora del trabajo de utilización de la inversión extranjera", su objetivo es contrarrestar las quejas de los inversores de que China ya no da la bienvenida a la inversión extranjera (The Right Site Team, 2010). Las nuevas regulaciones incluyeron fomentar la inversión extranjera a través de menores tasas, es decir, extender las políticas fiscales preferenciales para las empresas con inversión extranjera en las regiones central y occidental de China.

Adicionalmente, la nueva ley del IRPF que entró en vigor en enero de 2008 unificó las tasas de impuesto sobre la renta, tanto para las empresas nacionales y las empresas con inversión extranjera a un 25 por ciento (The Right Site Team, 2010).

Además, Wuhan es la capital de la provincia de Hubei, tiene previsto invertir 68.7 mil millones de dólares para completar su infraestructura urbana de primer nivel para el 2016 y alcanzar a Guangzhou. (The Right Site Team, 2010).

En la revista de la Cámara de Comercio Ecuatoriano-China, el nuevo Embajador de China en Ecuador, el Sr. Wang Shixiong, comentó que “estamos en el mejor momento de las relaciones entre China y Ecuador” (2013, pp. 12-13). También mencionó que el gobierno Chino está esperando un borrador del Gobierno Ecuatoriano para lograr un tratado de libre comercio entre los dos países. Esto solidificaría más a China como un aliado estratégico para los emprendedores ecuatorianos en China.

6.2. Panorama Económico

China está creciendo a un ritmo muy superior a las expectativas, el gasto de China de consumidores de productos de lujo ya supera el de cualquier País (McKinsey, 2012, p. 4). China se ha convertido en el motor fundamental de crecimiento en este sector de lujo, con las compras por los chinos en el país y en el extranjero representan más de la cuarta parte en el mundo y teniendo expectativas que el consumo de lujo se convierta en la tercera parte de gastos del mundo (McKinsey, 2012, p. 4). Además, las ventas al detalle crecieron un 19,5 por ciento a 41.2 mil millones de dólares en el 2010, lo que refleja el aumento del gasto personal (McKinsey, 2012, p. 5).

Este crecimiento también se refleja en la ciudad de Wuhan, en el 2012, el PIB llegó a más de 130 millones de dólares y creció a una tasa anual de 11.4 por ciento (The Right Site Team, 2010). Asimismo, se debe de mencionar que es una ciudad que es muy asequible a los extranjeros, para comenzar hay más de 80 países que han realizado inversiones en Wuhan, y hay un total de 84 compañías de Fortune 500 que han invertido en Wuhan, incluyendo Wal-Mart, Shell, General

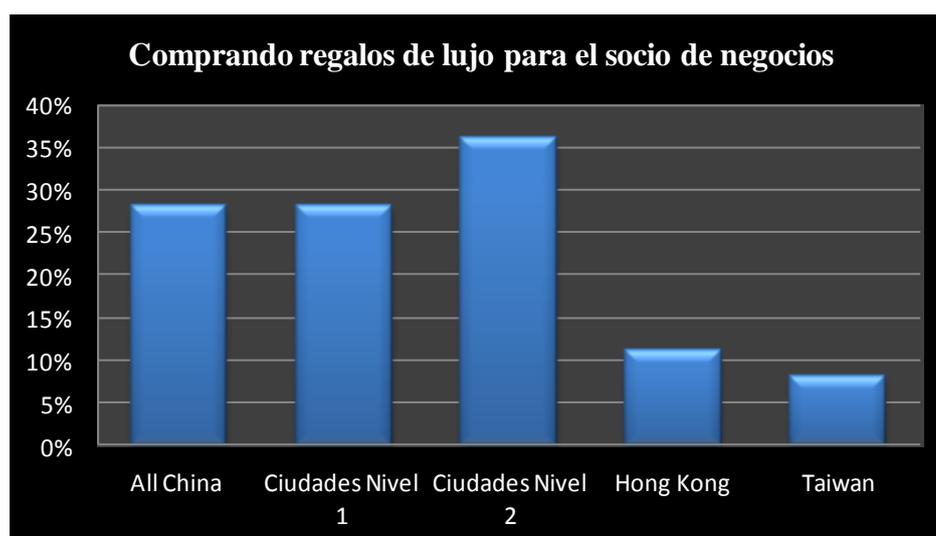
Electric, General Motors, HSBC, Pepsi e IBM (The Right Site Team , 2010). Según el Right Site Team, el ingreso disponible anual promedio en Wuhan es US\$4,000.00 dólares, que se espera que crezca a una tasa anual de alrededor del 14 por ciento (2010).

6.3. Social-Cultural

Aparte del crecimiento exponencial de la clase media, también ha tenido un cambio de vida hacia el consumismo; en un estudio el 34% de los encuestados mencionaron que iban de compras 1 vez por semana (McKinsey, 2012, p. 5).

La costumbre del Guanxi también ayuda al desarrollo del sector de lujo. Según Mesa Flores (2007, p. 1), el Guanxi significa la relación de beneficio mutuo, crítico para lograr el éxito en el Reino Central. En China no existe algo como relación pura de negocios, en cambio, para ser exitoso se deben establecer relaciones personales con los socios estratégicos del negocio (Mesa flores, 2007, p. 1). En otras palabras, el término se refiere al delicado arte de construir y nutrir lazos personales. O'Connel (2013) indica que China es inusual en el área de bienes de lujos, ya que los hombres representan al menos el 55 por ciento del mercado de lujo de China, muy por encima del promedio mundial de 40 por ciento. Esta tendencia sucede debido a que el mercado no es sólo los hombres que compran para sí mismos, o la ocasional esposa o novia generosa comprar un regalo, adicionalmente los empresarios chinos compran habitualmente regalos unos a otros de marca de lujo para asegurar ofertas y/o nutrir los lazos comerciales (O'Connel, 2013). En el grafico 3. demuestra como en las ciudades del Nivel 2 todavía tienen la intención de comprar bienes de lujos para el socio de negocios (Albatross Global solutions and Ruder Finn Asia, 2010).

Gráfico 3 Comprando Regalos De Lujo Para El Socio De Negocios:



Fuentes: Albatross Global solutions and Ruder Finn Asia

6.4. Tecnológico

Según el Centro de Información del sistema de internet de China, los usuarios de la internet son alrededor de 538 millones en junio del 2012, casi un crecimiento del 5 por ciento de diciembre del 2011 (Euromonitor International, 2013, p. 3). De esos 538 millones de usuarios, son 210 millones de usuarios que compran por internet y está creciendo a un 8 por ciento anualmente (Euromonitor International, 2013, p. 3). Según la investigación de mercado realizada por Euromonitor International (2013, p. 3), el crecimiento del comercio detallista de internet se debe que se ha incrementado la seguridad de los pagos en línea, el producto está disponible las 24 horas, está disponible el servicio de entrega a domicilio y los precios son competitivos. Aunque los chinos están usando la internet más que antes, cuando se trata de producto de lujos les gusta comprar en la tienda (Euromonitor International , 2012, p. 36). Según una encuesta que hizo McKinsey en el 2011, se encontró que el 44 por ciento de los consumidores en China prefieren ver, sostener, probarse los artículos antes de comprarlos (Euromonitor International , 2012, p. 36). Esta misma investigación concluye que los consumidores usan la internet para realizar un pequeña investigación sobre la marca el precio y la compañía.

Capítulo 7

7. Antecedentes del sector

7.1. Las ciudades de China

Las ciudades de China se dividen en 4 niveles, para fines administrativos (Mullich, 2011).

- El primer-nivel consta las cuatro ciudades más grandes de China: Beijing, Shanghái, Guangzhou y Shenzhen.
- El segundo nivel son las capitales de provincia, incluye Wuhan, Hubei.
- Los niveles 3 y 4 son establecidos por tamaño de la población y la producción económica.

A pesar del enorme tamaño del mercado, China es en realidad una colección de sub-mercados definidos diferentes. Expandirse demográfica a los mercados de segundo-nivel es un gran oportunidad, pero esto puede incrementar el riesgo al mismo tiempo. La clave del éxito para los vendedores de lujo en China es encontrar los nichos y acceder a ellos, lo que puede ser extremadamente difícil (Mullich, 2011).

7.2. Introducción al Mercado Chino

Durante los últimos años, el consumo de bienes de lujo en China ha aumentado a un ritmo de entre el 16 y el 20 por ciento anual, se proyecta que entre el 2012 y el 2015 la tasa anual siga creciendo entre el 12 al 16 por ciento. (McKinsey, 2012, p. 16).

World Luxury Association pronosticó que China sustituirá a Japón como mayor consumidor mundial de artículos de lujo en 2012/14 y las ventas de estos productos llegarán a 14.600 millones de dólares debido a la creciente demanda en China y el descenso del consumo en Japón (Giuffré, 2012).

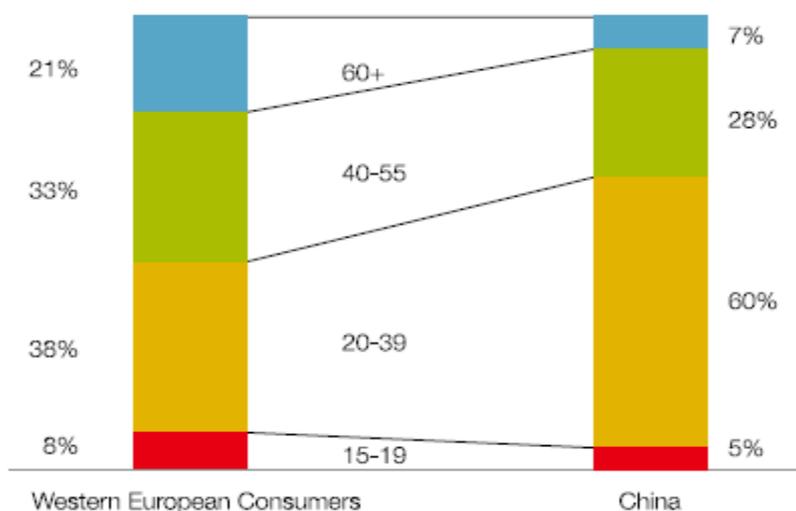
Este crecimiento se debe a que los ingresos están incrementando y han estimulado el crecimiento de una clase media china. Según un análisis reciente realizado por el Grupo Carlyle, el crecimiento constante de China traerá cerca de 100 millones de hogares en las clases media y rica, y esta tendencia destaca un fuerte crecimiento en el consumo agregado (Euromonitor International, 2012, p. 6). De hecho Euromonitor menciona que el ingreso per cápita actualmente es de \$2,859 dólares con una tasa de crecimiento proyectado del 7,8 por ciento entre 2010 y 2015, que se considera una de las tasas de crecimiento más altas del mundo (Euromonitor International, 2013, p. 6). Este crecimiento lo genera la Nueva Clase Media Mundial (NCMCHM), compuesta por graduados universitarios y empresarios, cuya edad oscila entre 30 y 35 años, y sus ingresos van de 10.000 dólares a 60.000 dólares anuales (Giuffré, 2012). La misma autora concluye que esta clase surgió hace 15 años debido a las reformas de Deng Xiao Ping y que son alrededor de 300 millones de personas, que son un 20 por ciento del total de la

población de China. Ellos conforman una fuerza global emergente que, en poco tiempo tendrá una triple presencia en el Occidente.

En China, las marcas Prada, Louis Vuitton, Gucci, Manolo Blainik, Louboutin, Choo, Burberrys, y cueros italianos, son compradas haciendo colas en los negocios respectivos (Giuffré, 2012). Hayes (2012) dice que las empresas extranjeras sólo han arañado la superficie de un enorme potencial de mercado, que se basa en la población del país de 1,3 billones de habitantes y la riqueza de una clase media cada vez mayor. En China todavía se encuentra en una fase de reclutamiento puro, según las investigaciones de mercado, el 90 por ciento de los compradores chinos nuevos, mientras que el resto son clientes que repiten (Hayes, 2012).

Una característica notable de los consumidores ricos en China es que en promedio son unos 20 años más jóvenes que sus contrapartes en los EE.UU. y Japón, dando a los minoristas una ventana más amplia de oportunidades para aprovechar el poder adquisitivo de este segmento, el millonario chino promedio es de sólo 39 años (Investing, 2011). En el grafico 4. se puede visualizar que tan importante es el consumidor chino que tenga una edad de de 20 a 39 años.

Gráfico 4: Distribución de rango de edad de los consumidores.



Fuente: Roland-Berger – Chinese Consumer Report - Luxury

Adicionalmente, los gustos de los consumidores chinos de productos de lujo están madurando con velocidad sorprendente. Son compradores con poca experiencia prefieren cada vez más productos con marcas exhibidas en discreto en comparación a los que son adornado con logos grandes populares (McKinsey, 2012, p. 6). Este estudio también menciona que la experiencia en la tienda está resultando cada vez más importante en este mercado de lujo como el punto de contacto clave para los consumidores.

Capítulo 8

8. Análisis Competitivo

La comercialización de cuero en Wuhan se encuentra en la etapa de crecimiento. Las empresas de lujo que provienen de Estados Unidos y de Europa están tratando de entrar al mercado chino debido que no ha sido afectado por la situación económica mundial. China Central todavía se encuentra en etapa de crecimiento.

8.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores (Baja)

La amenaza de entrada de los nuevos competidores es baja. Las compañías que se encuentran en el sector gozan de economías de escala, poseen una curva de experiencia ganada a través de los años y cuentan con un fuerte posicionamiento de su marca.

Los requerimientos de capital, la logística y los costos de I+D elevados, en el caso de CARISMA la inversión sería de \$ 545 millones de dólares. Véase anexo 1.

8.2. Amenaza de sustitutos (alta)

La amenaza de sustitutos es alta. Los posibles sustitutos en esta industria son infinitos desde compañías nacionales y compañías extranjeras. Sin embargo, los clientes se están convirtiendo más exigentes y están en busca de tiendas especializadas con productos de calidad y servicio. Véase anexo 2.

8.3. Poder de negociación de los compradores (Medio)

El Poder de negociación de los compradores es medio. El grado de concentración de los compradores es bajo, además los ingresos de los chinos están aumentando año a año y por ende están ingresando nuevos consumidores al mercado. Por otro lado, los costos de cambios en los que incurrirían los compradores son bajos, solo necesitan ingresar a otra tienda y podrán encontrar productos sustitutos. El diferencial del negocio hacia los compradores es la estrategia hacia un nicho de mercado, la calidad, y la atención al cliente. Véase anexo 3.

8.4. Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Los proveedores del producto terminado de cuero en el Ecuador son muchos. La industria de cuero en el Ecuador sigue creciendo, aparte el gobierno Ecuatoriano sigue apoyando este sector a través de la sustitución estratégica de importación y la exportación del cuero salado. La calidad de estos productos es esencial para el negocio por eso las relaciones entre el comprador y el vendedor es fundamental. La integración hacia delante por parte de los proveedores es poco factible, lo cual logra neutralizar su poder de negociación. Véase anexo 4.

8.5. La rivalidad entre los jugadores existentes (media)

La industria se encuentra en su etapa de crecimiento y su tasa de crecimiento es alta, con altos costos de inventario, lo cual conlleva a que las empresas cuiden mucho más su participación de mercado. Las barreras de salida son medias. Véase Anexo 5. A través

8.6. Resultado del análisis competitivo

La industria de cuero en Wuhan, mantiene altas barreras de entrada por posicionamiento de marcas, requerimientos de capital y curva de aprendizaje. Las fuerzas de rivalidad entre competidores son medias ya que la industria se encuentra en su fase de crecimiento. El poder de negociación de los compradores es medio. Pese a existir productos sustitutos, las tiendas de nichos suelen tener una ventaja por tener calidad y servicio al cliente. Además los compradores no tienen una lealtad a una marca y casi el 90 por ciento de los compradores son nuevos. En el gráfico 5. se enseña el resumen del análisis competitivo.

Gráfico 5: Las Cinco Fuerzas De Porter.

Las cinco Fuerzas de Porter	Alto	Medio	Bajo
Nuevos competidores			X
Poder de negociación de clientes		X	
Sustitutos	X		
Poder de negociación de proveedores			X
Rivalidad de los competidores		X	

Fuente: La Autora

Capítulo 9

9. Análisis de Mercado

En esta sección se ha utilizado primordialmente información secundaria para desarrollar este plan de negocio.

9.1. Producto

9.1.1. El cuero en China

Según el CLSA, un grupo de servicios financieros con sede en Hong Kong, el 55 por ciento del mercado de productos de lujos son hombres chino, es decir, que los hombres gastan más en estos productos que las mujeres (Karmis N. , 2013). El informe indica que la proporción de clientes masculinos chinos de productos de lujo es más alta que el promedio mundial de 40 por ciento.

Bain reporta que en el 2010 los hombres chinos gastaron 1.3 billones de dólares para sus compras de productos de lujos (Karmis N. , 2013) . Esta información muestra que el mercado de ropa de lujo para hombre de China está en crecimiento de un 18.7 por ciento y hay una oportunidad de negocio inmensa que los inversores pueden cosechar en esta área. Los accesorios son la categoría medular de los artículos de cuero. Además esta categoría ha visto un incremento en venta y un interés de productos más caro y de mejor calidad (Chen, 2013).

El reporte que publicaron en conjunto Ipsos & Robb (2012, p. 1) indica que los compradores hombres chinos compran artículos de lujos en todas las categorías, y los productos de cuero lideran con un 30 por ciento. En el grafico 6. se ilustra lo mencionado.

Gráfico 6: Las Categorías De Compras.



Fuente: Ipsos & Robb.

9.1.2. Cuero de borrego

Las características del cuero de borrego son las siguientes:

- **Mantiene el calor y aislamiento.**
Sin importar del frío del invierno, los abrigos de cuero de borrego conservan el calor del cuerpo.
- **Durabilidad.**
Aunque los productos de piel de borrego suelen costar más que el cuero de bovino, no obstante la diferencia de precio compensa la durabilidad. Los productos si se cuidan adecuadamente pueden durar décadas.
- **Resistente al agua.**
El cuero de oveja es naturalmente resistente al agua. Las fibras de lana, poseen capas hidrófugas que protegen el núcleo de la fibra de la humedad. El núcleo de cada lana puede retener un 30 por ciento de su peso en humedad sin convertirse húmedo. Los productos de borrego solo tienen que ser sacudidos ligeramente después de la exposición a la lluvia o a la nieve y se limpian con un trapo.
- **Absorbe la humedad**
Además de repelar la humedad externa, la piel de borrego se deshace de la transpiración del cuerpo y con eso mantiene el calor en una diversidad de cambios climáticos.
- **Confort y transpirable**
Dada las propiedades de aislamiento natural, se podría pensar que el cuero de borrego sería demasiado pesado o caliente para el clima moderado. Sin embargo eso no es el caso, el cuero de borrego es conocido por sus propiedades que absorben la humedad y la transpiración, eso conlleva que mantenga la temperatura corporal regulada independientemente de las fluctuaciones de temperatura en el medio ambiente. El consumidor permanecerá fresco y seco en el abrigo de piel de borrego, sea que se utilice durante una caminata de primavera o de palear un camino cubierto de nieve. En sí, el cuero de borrego se puede utilizar en las tres estaciones del año.
- **Estilo**
Los productos de piel de borrego son conocidos por su estilo elegante pero informal, haciéndolos apropiados para casi cualquier ocasión. También los abrigos de piel de borrego vienen en una gran variedad de moda, con siluetas a la figura y con hermosos detalles como cuellos drapeados, cinturas ceñidas y costura que amoldan el cuerpo. Con los abrigos de piel de borrego no hay necesidad de sacrificar al estilo por el frío.

9.2. Wuhan

Según el Instituto Global McKinsey, para el 2025 más de 225 de las 600 más grandes y medianas ciudades del mundo se encontrarán en China. Más sorprendente es que se espera que estas ciudades contribuyan aproximadamente el 30 por ciento del PIB mundial (Prudential Real Estate Investor, 2012, pág. 14).

Según Mullich (2011), muchas de las ciudades de segundo nivel, que se encuentra principalmente en el centro de China, han sido impulsadas por el paquete de estímulo chino que proporciona mejores carreteras y trenes más rápidos para aumentar el acceso a estas áreas. Wuhan siendo la ciudad más grande de Asia Central se ha convertido en un importante centro industrial, financiero, comercial y educativo (Mullich, 2011). Esta ciudad tiene más de 10 millones de habitantes y la economía está creciendo a una tasa anual del 12.8 por ciento, esto se debe a la construcción del proyecto de la presa de las Tres Gargantas masiva, y una conexión ferroviaria de alta velocidad a la tercera ciudad más grande del país, de Guangzhou (Mullich, 2011). En el grafico 7. se visualiza la situación geográfica de Wuhan.

Gráfico 7: Wuhan



Fuente: Go China Retail

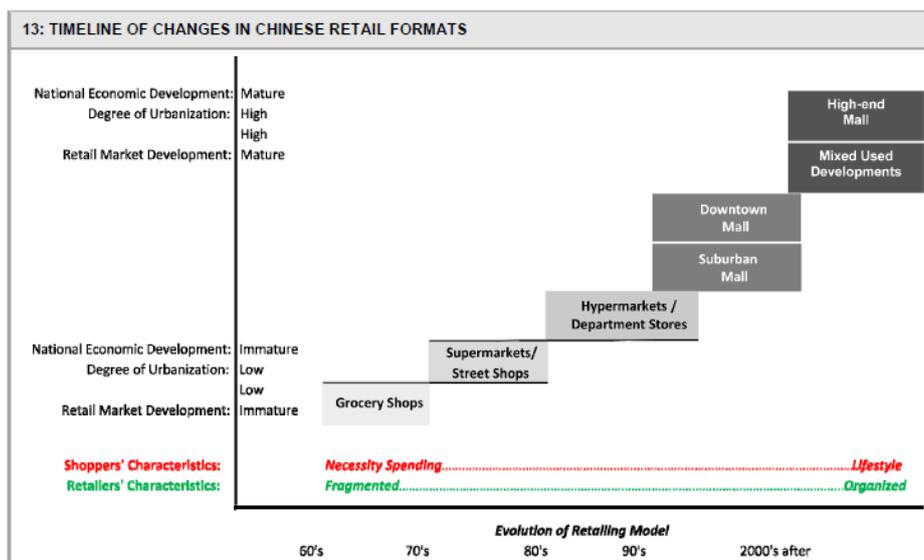
En 2011, las ventas del detalle en Wuhan de bienes de consumo crecieron un 18 por ciento. Además esta ciudad es un centro de distribución regional y una puerta de entrada a otros lugares dentro de la provincia y el centro de China. En los últimos años, el concepto de "el anillo de Wuhan" se ha planteado con el fin de generar una cooperación más estrecha en diversos ámbitos con las ocho ciudades vecinas de Huangshi, Xiaogan, Huanggang, Ezhou, Xianning, Xiantao, Qianjiang y Tianmen. El anillo de Wuhan organiza los proyectos de construcción entre las 9 ciudades, y ahora sólo toma una hora en coche para ir de Wuhan a sus ciudades vecinas, lo que ha dado el mercado de consumo de Wuhan cierta característica

regional. Se estima que, del tráfico de compradores en los centros comerciales de Wuhan, aproximadamente el 60 por ciento proviene de dentro de Wuhan, 30 por ciento de otras ciudades de la provincia de Hubei, y el resto de otras provincias (Hong Kong Trade Trade Development Council Research, 2012).

9.3. Tienda al detalle

El mercado detallista de China ha experimentado una transformación en las últimas dos décadas, alejándose de grandes almacenes tradicionales a las compras en gran escala de centro comerciales. Gran parte de esta tendencia se explica a través de la transformación del comercio del detalle en el país. Desde la década de 1980 a principios de 1990, los lugares de compra eran los grandes almacenes, que a menudo eran propiedad del estado y estaba operado por las empresas estatales. Desde la última década, los compradores chinos tienden hacia las tiendas de menor tamaño y de marcas extranjeras, el comportamiento de compra del consumidor cambio antes era por necesidad ahora busca una experiencia al comprar (Prudential Real Estate Investor, 2012, pág. 15). En el grafico 8. se ilustra lo mencionado.

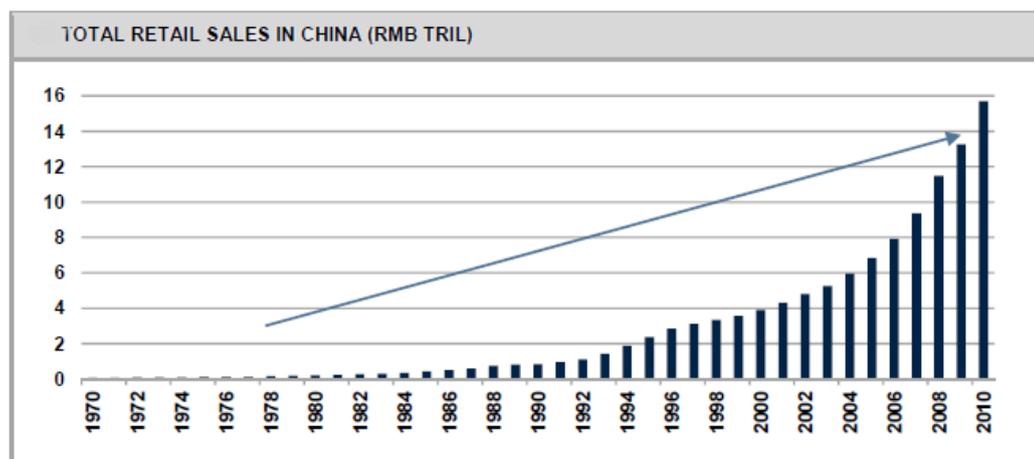
Gráfico 8: Cambio Del Lugar De Compra.



Fuente: Prudential Real Estate Investor

El gobierno de China para estimular la demanda interna ha impulsado las ventas al detalle. La Oficina Nacional de Estadísticas anunció que el gasto de las ventas al detalle creció un 17,1 por ciento en 2011, y proyecta que las ventas al detalle aumentarán rápidamente en los próximos años debido a la urbanización y el crecimiento del PIB (Prudential Real Estate Investor, 2012, pág. 17). Puede apreciar el crecimiento de las ventas al detalle en el grafico 9.

Gráfico 9: El total de ventas en tiendas al detalle en China.



Fuente: Prudential Real Estate Investor

En el 2012, los centros comerciales atrajo de 3 a 5 veces más tráfico que otro formato de tiendas como las boutique o tiendas departamentales (McKinsey, 2012, p. 27).

La ventas al detalles son impulsadas primordialmente por los centros urbanos que contribuyen casi un 70 por ciento del total de las ventas al detalle (Davis Langdon an AECOM Company, 2010, p. 26). Según un reporte de investigación de Mckinsey para el 2025 más de dos tercios de la población china viven en áreas urbanas. También se pronostica que Tianjin, Shenzhen, Wuhan, Chongqing, Chengdu, y Guangzhou crezcan y se conviertan ciudades del Nivel 1. El chino de la clase media tiene un ingreso promedio entre US\$ 6,000.00 a US\$ 25,000.00 dólares por año. Este grupo que no existía en 1995, se espera que crezca a 340 millones de personas para el 2016 (Davis Langdon an AECOM Company, 2010, pág. 27) . El mercado de detallista en China está muy fragmentado pero se consolidando poco a poco.

9.4. Wuhan International Plaza

Los centros comerciales en Wuhan se caracterizan por ofrecer lugares para ir de compras, entretenimiento, restaurantes y ocio. Todos los miembros de la familia podrían, independientemente de su edad, encontrar formas adecuadas de relajarse en los centros comerciales. Por lo tanto, los grandes centros comerciales con un ambiente agradable, amplios y una gama completa de instalaciones de servicio se han convertido en los mejores lugares para los residentes de Wuhan para mantenerse al día con las tendencias, hacer compras y entretener a toda la familia. Los consumidores de Wuhan adoran las marcas famosas, especialmente aquellos que son bien reconocidos entre sus respectivos círculos de la vida y de los círculos de trabajo. En cuanto a su conocimiento de los nombres de marca, por lo general llegan a saber acerca de las marcas internacionales de diversos medios de comunicación y fuentes de información y aprender acerca de las marcas comunes

a través de la experiencia personal o la recomendación de amigos y familiares (Mullich, China's "Second-Tier" Cities Take, 2011).

Wuhan International plaza está localizada en el distrito de Wuguang donde es el centro de negocios de la ciudad de Wuhan. Este centro comercial se enfoca al segmento de clase alta, tiene un crecimiento de ventas del 30 por ciento anual. (HKTC Wuhan Office, 2013) Además este centro comercial une a través de túneles a dos otros centros comerciales, el Wuhan plaza, y el World Trade Plaza. Esto lo convierte en un súper centro comercial con más de 220 mil metros cuadrados. En visitas promedio tiene 500,000 personas de lunes a viernes y 800,000 sábado y domingo.

9.5. Encuesta del Hong Kong Trade Council

En una encuesta realizada por el Hong Kong Trade Development Council en el segundo trimestre del 2013, el estudio abarco a 13 ciudades, y entrevisto a profesionales, amas de casa y estudiantes quienes habían comprado un producto de cuero en los últimos meses (Chan, 2013). Los resultados de la encuesta fue la siguiente:

- La razón primordial para comprar productos de cueros es para estar a la moda, y por durabilidad. Esta compra consideraba la marca, el estilo, la calidad y la post-venta.
- Los consumidores tiene el hábito de visitar las tiendas de cuero regularmente y el 80 por ciento hace este tipo de visita por lo menos una vez al mes. Las visitas suelen ocurrir los fines de semana y en feriado. El centro comercial es el canal más popular para realizar las compras. El objetivo final es construir lealtad a la marca mientras crece el rango de clientes.
- La manera más exitosa de realizar el marketing es a través de stand promocional en el centro comercial, publicidad en el periódico y revistas, y comerciales de televisión y radio.
- En la post-venta al cliente le gusta la posibilidad de devolver el producto, reparación gratis y el servicio de envoltura.

9.6. Consumidor Chino

El consumidor chino tiene un perfil de menor de 45 años, educado, cosmopolita y empresarial (McKinsey, 2012, p. 20) . Coherente con este grupo de edad, utiliza la tecnología digital y tiene una de las mayores tasas de compras de celulares en el mundo. La tradición de intercambiar regalos entre los funcionarios de negocios y el gobierno tiene un lugar especial en la dinámica del mercado de lujo de hombre y una cantidad considerable de productos de lujo se compran como regalos para los gerentes de alto nivel (Euromonitor International , 2012, p. 8).

Según Bain & Company (2012), "accesorios se han convertido en la categoría central en artículos de lujo personales. Por primera vez los productos de cuero se han convertido en la mayor parte del mercado, ahora en el 27 por ciento de las

ventas.” Los consumidores chinos están comprando ampliamente bolsos, carteras, porta-tarjeta, y protectores de Ipads (Karmis N. , 2013). El accesorio más popular es la maleta de mensajero con colores gris, marrón y negro.

Si tenemos en cuenta este auge de lujo de bienes de consumo en los hombres chinos, entendemos que las marcas de lujo tienen que prestar más atención a las campañas de publicidad basados en modelos masculinos. Es muy importante como una estrategia de comunicación que las tiendas de lujo masculinos abran en ciudades de primer y segundo nivel.

Aunque el consumidor chino tiene dificultades de deshacerse de la mala reputación de su apetito por imitaciones, la realidad en China es que esto está lentamente cambiando. Los consumidores chinos están buscando lo auténtico y su actitud propiamente está cambiando y está en la posición de comprarlo. Esta tendencia se reflejó en el reporte de McKinsey (2012, p. 19), cuando los encuestados respondieron que ahora les interesa comprar artículos de lujos auténticos. Muchos de los encuestados comunicaron que ahora su círculo de amigos puede identificar una imitación y eso lleva a una situación embarazosa. Un encuestador dijo que el primer cheque de su salario se compró un artículo de lujo para recompensarse por un buen trabajo e indicó que no hubiera tenido la misma satisfacción si se hubiera comprado un artículo de imitación (McKinsey, 2012, p. 20).

Además el reporte de McKinsey (2012, p. 20) encontró que cuando compran productos de cuero buscan calidad, buen material y de acabado superior. También se debe de mencionar que en una encuesta realizada por McKinsey (2012, p. 27) por cada tres consumidores, dos están decepcionados de la actitud indiferente de los vendedores de la tienda. Aunque la importancia de servicio al cliente es importante, todavía en el mercado de lujo en China no están realizando el servicio que se requiere. El reporte sugiere que las tiendas deben capacitar el personal con las últimas tendencias en la moda, exhibir niveles de paciencia excepcional con los compradores chinos quienes prefieren permanecer en la tienda sin comprar y ser atento sin apresurar al cliente o aplicar técnicas de ventas (McKinsey, 2012, p. 28). Este mismo reporte sugiere que el vendedor trate de educar al comprador sobre la tienda, el producto, su historia y la manera cómo los productos están hecho a mano. Aparte de impartir la importancia de desarrollar relaciones con el consumidor. Eso podría incluir visitas al lugar de trabajo, salarios basados solo en comisiones para cultivar un enfoque en educación al consumir sobre vender agresivamente.

Aunque todavía el canal de la internet es rezagada por los marketeros de artículos de lujo, la internet se está ganando los corazones y la mente del consumidor chino. Aunque la experiencia en la tienda, por un margen grande, es el factor más importante para que el consumidor chino haga su compra, la internet se está convirtiendo el segundo canal más importante (McKinsey, 2012, p. 29). Los consumidores chinos pasan bastante tiempo recolectando información básica de la imagen y del producto y leyendo las opiniones sobre los productos que desean comprar. Las redes sociales como Kaixin001, RenRen and Youku, y las páginas de web que cuelgan recomendaciones de los consumidores como Sina se están convirtiendo en el primer lugar donde los consumidores chinos encuentran

información sobre el producto. El reporte recomienda que para promover los productos es importante trabajar con una agencia que controla las redes sociales para monitorear y reaccionar a la conversación de los consumidores a través de participar en la conversación o respondiéndole directo a los clientes (McKinsey, 2012, p. 29). Otra manera de promover la marca es identificando un bloguero y educarlos en la marca.

Aparte de monitorear y seguir las discusiones en-línea es importante darle importancia al e-commerce. Muchas marcas están utilizando sitios como TAOBAO para que se encarga de las transacciones de compra en la internet (McKinsey, 2012, p. 29).

9.7. Aspirante de la Clase Media

El aspirante de la clase media es el 51 por ciento de los consumidores de productos de lujo y se espera que crezca a un 61 por ciento para el 2015. Ellos ganan alrededor de US\$ 9,000.00 a US\$ 30,000.00 y trabajan en puestos de mandos medios o en una compañía multinacional (McKinsey, 2012, p. 16). Muchos de ellos, viven en ciudades de nivel 2 y 3 con el costo de vida bajo comparado a las ciudades de nivel 1, eso lleva a que ocasionalmente derrochan en artículos de lujo. Este grupo gasta entre US\$ 750.00 a US\$2,250.00 ó alrededor de un 9% de su ingreso promedio mensual. Este grupo suele tener menos experiencia en marcas de lujo que otros grupos, sin embargo aspiran a círculos sociales más altos (McKinsey, 2012, p. 15). Comprando artículos de lujo suelen sentirse exitosos.

Aunque el consumidor chino está buscando productos de lujo que tengan presencia internacional, un tercio dice que prefiere comprar productos de lujo específicamente diseñados para el mercado chino.

Capítulo 10

10. Plan de Marketing

El alcance del plan de marketing será introducir y presentar el producto al mercado de Wuhan. Analizaremos los productos de cuero para hombres de negocios y la necesidad de ofrecer el producto. El análisis y propuesta están enfocados en generar estrategias para penetrar en el mercado del sector de lujo. Se estima que los primeros años de venta sean de US\$ 2,875,950.00 y una participación de mercado del 1 por ciento.

10.1. Análisis Situacional: las 5 Cs del Marketing

10.1.1. Contexto

El análisis de PEST analizado en la sección anterior concluye que el entorno de la industria es favorable para las ventas de productos de cuero en Wuhan, China. Los productos de lujo tienen un estimado de volumen de ventas de \$784 millones de dólares en Wuhan. El producto de cuero se desenvuelve en el mercado de productos de lujos y se atribuye que el 30 por ciento de las ventas de lujos sean de cuero que se estima aproximadamente 235 millones de dólares. De esas ventas, el 55 por ciento es comprado por hombre, un volumen estimado de 129.3 millones de dólares, el cual se espera un crecimiento del 12.8 por ciento en los siguientes años.

Uno de los principales centro comerciales que venden productos de lujo, es el centro comercial Wuhan International Plaza, donde tienen un crecimiento de ventas, año tras año, de un 30 por ciento y donde el consumidor tiende a comprar regalos de lujo para recompensarse.

10.1.2. Colaboradores

- Agente de Carga TransChina: Este colaborador es importante porque se especializa en mover carga suelta desde Ecuador al Asia. Su función es de asegurarse que la carga llegue a su canal de ventas encargándose de toda la logística desde la documentación hasta su arribo al socio comercial de China, pasando por los tramites de exportación, el transporte internacional, el agenciamiento de importación en china y el transporte local hasta el destino final.
- Arte y Cuero PP ®: Es una empresa familiar que tiene más de tres décadas dedicada al diseño, fabricación y comercialización de artículos en cuero. Se caracteriza porque hacen una minuciosa selección de materias prima y se preocupan en la calidad de cada producto.
- Socio estratégico Ma Shusheng: Es un hombre de 40 años está en el negocio de tiendas al detalle. Tiene contactos en Wuhan, y está interesado en tener una alianza con un socio internacional.

- Wuhan International plaza: Es un centro comercial que se encuentra en uno de los círculos empresariales de Wuhan. Este centro comercial tiene más de 328 marcas, incluyendo más de 60 marcas internacionales. El 50 por ciento de más de 60 marcas internacionales estacionadas aquí se introducen en el mercado del centro de China por primera vez. Su costo promedio de metro cuadrado por año es US\$ 1,080.00 y el costo administrativo es de US\$ 57.00.

10.1.3. Compañía

CARISMA es una compañía creada especialmente para dedicarse a la comercialización de productos de cuero ecuatorianos en Wuhan. Se especializa en productos de cuero de calidad, y acabado superior con un servicio al cliente excepcional.

10.1.4. Competidores

El mercado de lujo está fragmentado especialmente en las ciudades del nivel 2, 3 y 4. Las marcas que están en la mente del consumidor son Louis Vuitton, Gucci, y Chanel. Las otras marcas que tienen intención de compras pueden ser apreciadas en el Anexo 6.

10.1.5. Clientes

El aspirante de la clase media es un hombre chino entre 25 a 40 años que busca producto de lujos en Wuhan. La característica de los clientes será que comprarán por lo menos una chaqueta de cuero al año, y compran accesorios para ellos mismo o para clientes.

Estos clientes se encuentran en el Wuhan International Plaza quienes trabajan o viven alrededor de Wuhan, esto incluye a las ocho ciudades que pertenecen al anillo de Wuhan que cuenta con una población que se acerca a los 31 millones de habitantes.

10.2. Crear Valor

10.2.1. Segmentación

Mercado Geográfico: China

Provincia: Hubei

Ciudad: Wuhan

Género: Hombre

Los segmentos del consumidor Chino son los siguientes:

- **Líder**
 Perfil Social: dueños de compañías y ejecutivos corporativos
 Edad: Mayores de 25 años
 Rasgos psicológicos: Buscan admiración, sabiduría, y crecimiento.
 Comportamiento: Seguidores y conocen bien las marcas de lujo

- **Segunda Generación de Ricos**
 Perfil Social: Jóvenes de la segunda generación de ricos.
 Edad: 20 a 35 años
 Rasgos psicológicos: Buscan innovación, autoconfianza, y pasión.
 Comportamiento: Seguidores y conocen bien las marcas de lujo

- **Aspirante a la clase media**
 Perfil Social: Ocupan mandos medios en multinacionales o trabajan en el Gobierno. Son profesionales y emprendedores.
 Edad: 25 a 40 años
 Rasgos psicológicos: Buscan destacar, pasión y desafíos.
 Comportamiento: Se conocen muy bien a sí mismo y conocen las marcas de lujos.

- **Inversores Astutos**
 Perfil Social: Ocupan mandos medios en multinacionales o trabajan en el Gobierno. Son profesionales y emprendedores.
 Edad: 20 a 40 años.
 Rasgos psicológicos: Buscan moda, individualidad, y lujo.
 Comportamiento: Están enfocados a la popularidad y cambian fácilmente sus hábitos de compras.

- **Profesionales de Oficina**
 Perfil Social: Están entrando al mercado laboral. Tienen ingresos estables y mayores a sus pares.
 Edad: 20 a 30 años.
 Rasgos psicológicos: Buscan belleza, lujo y moda.
 Comportamiento: Se conocen bien a sí mismo y conocen las marcas de lujos.

10.2.2. Público Objetivo

La empresa se enfoca en el público objetivo detallado brevemente:

- Hombre
- 20 a 40 años
- Ingresos de US\$ 9,000.00 a US\$ 30,000.00-
- Son el 51 por ciento de los consumidores de lujo
- Trabajan en mandos medios en compañías multinacionales.
- Trabajan para el Gobierno
- Profesionales
- Emprendedores

10.2.3. Posicionamiento

CARISMA se caracteriza por ofrecer calidad en productos de cuero de borrego, hecho a manos, con especial atención en asesoramiento para el hombre de negocio chino que busca la simplicidad y elegancia. Los diferenciales son los siguientes:

Apariencia → El producto es conocido por su estilo elegante pero informal.

Calidad → Producto hecho a mano que son resistentes al agua.

Excelencia en Servicio → Se brindará servicio con personal especializado y en un ambiente agradable.

Durabilidad → Utilizará cuero de Borrego que duran décadas.

10.3. Capturando Valor

10.3.1. Producto

Los productos que se ofrecerán son las chaquetas de cuero en varios estilos y accesorios para hombres. Los accesorios que se ofrecerán son los que el consumidor chino están demandando estos incluyen cinturones, billeteras, bolsos, guantes, protectores de Ipad, llaveros, maletín y maleta de mensajero. Cada uno de estos productos se venderá bajo la marca CARISMA.

Se espera que el producto líder de CARISMA sea las chaquetas de cueros, cuya característica principal serán chaquetas cómodas, ligeras, de larga durabilidad, todo será elaborado a mano, logrando que un hombre proyecte un magnetismo personal y elegancia.

En cuantos a los colores, se usará tres colores básicos, el negro, café y gris. Esperamos en el futuro poder incluir otros colores como el rojo y el dorado.

10.3.2. Precio

La estrategia de precios para este negocio debe basarse en ofrecer artículos de calidad a precios competitivos. Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función del tipo y calidad de los artículos que se ofrecen, a la misma vez, comparar con los precios de la competencia.

Los precios preferencial para las chaquetas están entre US\$ 500.00 a US\$ 700.00. Los bolsos, maletines, y maleta de mensajero entre US\$ 250.00 a US\$ 350.00. Los accesorios están en diferentes rangos. En el anexo 7 se detallan los precios y los rangos de cada producto.

10.3.3. Plaza

Los productos estarán exhibidos en un local en el Wuhan International Plaza.

10.3.4. Promoción

Para promover el producto en China es necesario darse a conocer y presentar las marcas en lugares exclusivos. La estrategia deberá enfocarse en dos partes en atraer atención y generar interés en los consumidores.

La promoción se hará de la siguiente manera:

- Un anuncio en una revista de marcas exclusiva en Wuhan.
- Un stand promocional en el centro comercial antes de que abra la tienda.
- Asociarse con blogueros de renombre para que hablen de la marca.
- Mantener una página de web dinámica donde puedan conocer el producto.
- Finalmente se organizará una fiesta de inauguración para presentar la marca al público objetivo. En esta fiesta de inauguración se realizará invitaciones a personas del nicho, a blogueros y a un profesional chino de éxito.

Sin embargo, la mejor promoción para este tipo de negocio es el de boca a boca que endosa los consumidores. Por este motivo, proporcionar un servicio de calidad informando, atendiendo y solucionando las preguntas de los clientes es la mejor estrategia publicitaria que se puede desarrollar. La comunicación dentro del establecimiento será importante. Por consiguiente, el vendedor debe de estar altamente capacitado para asesorar del mejor modo al cliente. La iluminación, colores, formas, muebles, serán los elementos clave a la hora de atraer a los clientes.

Finalmente, un elemento que ayudará a mantener la imagen corporativa de la tienda será mediante las bolsas de la tienda. Este tipo de publicidad es eficiente y de reducido costo, los aspectos de tener en cuenta serán la forma, el diseño, los materiales, entre otros.

10.3.5. Branding

La empresa registrará la marca “CARISMA” en el registro de patentes y marcas.

El logotipo de la marca será el siguiente:



Este logotipo aparecerá en las etiquetas externas e internas de las prendas, además estará en las tarjetas de presentación, el nombre afuera de la tienda, y afuera de las bolsas. El slogan es “cuero con magnetismo personal”, representa la calidad y la actitud que todo hombre de negocio chino debe de tener.

10.4. Retener Valor

10.4.1. Plan de ventas

El plan de ventas de CARISMA se enfocará en cumplir con la filosofía de la empresa que es proveer altos estándares de calidad de producto y excelencia en servicio al cliente con un alto grado de profesionalismo, honestidad y ética.

10.4.2. Objetivo de Ventas

En el centro comercial de Wuhan International Plaza tiene 500,000 visitantes de lunes a viernes y aproximadamente 800,000 visitantes de sábado y Domingo. De esos visitantes se espera que el 50 por ciento compre un artículo. De ahí el 30 por ciento comprar productos de cuero, de esos el 55 por ciento son comprados por hombres. De ahí se espera que el 5 por ciento visite la tienda que será aproximadamente 44,600 visitantes de lunes a viernes y 28,600 visitantes los fines de semana. De esos se espera que solo el 1 por ciento compren los productos, que da un total de 876 clientes al mes. Es decir, el target es vender por lo menos 1 producto a las 876 personas que compran en la tienda o el 1 por ciento del mercado que compra productos de Cuero. Este target de ventas se piensa adquirir a través de la estrategia de marketing, adicionalmente se espera que el servicio al cliente logre vender entre 25 a 30 ítems al día.

El objetivo de ventas para CARISMA es vender 793 piezas o unas ventas mensuales de US\$ 250,250.00. Esto será aproximadamente \$ 2.8 millones de dólares de ventas anuales y se espera crecer al 5 por ciento anual para los próximos 5 años. Se espera abarcar el dos por ciento de las ventas de cuero en Wuhan.

10.4.3. Proceso de Venta

A través del proceso de venta se espera obtener una ventaja competitiva en el mercado asegurando un alto servicio del cliente.

El proceso de ventas de cada tienda seguirá el siguiente esquema:

- El cliente entra a la tienda.
- El vendedor se acerca para saludar, se presenta con el cliente y pregunta si necesita ayuda.
- El vendedor se mantiene a un radio cerca del consumidor sin ser agresivo pero a la misma vez a una distancia lo suficientemente lejos para estar disponible si el consumidor lo necesita.
- El cliente elige el producto.
- El vendedor mientras se acerca a la caja le explica las cualidades del producto y los servicios adicionales de la venta como envolverlo en regalo y la garantía.
- El vendedor trata de vender un accesorio u otro artículo al cliente.

- Luego se acerca la caja y anota la información del cliente para hacerle un seguimiento de post-venta.
- Una vez que la información es anotada, el cliente realiza el pago correspondiente.
- De ahí procede a envolverle el producto en una caja con el logo de la compañía.

10.4.4. Política de Servicios

Una de las formas con las que se planea lograr una experiencia positiva es que, una vez que el consumidor realice la primera compra se tendrá en la base de datos de la computadora el pedido que ha realizado. Se deberá enviar una nota de agradecimiento por comprar en el local, en nota además se incluye la información de contacto del vendedor. Adicionalmente, se procurará de preguntar en la siguiente visita sobre el producto comprado para que perciba la sensación que la empresa se preocupa de cada cliente.

La otra forma para estar cerca del cliente se utilizará una tarjeta V.I.P. “CARISMA” para los cliente que desean ser parte de la base de datos, esto permitirá crear una base de datos de esos clientes y sus hábitos de consumo, con los que se podrá clasificar y dar un tratamiento especial, como informales de eventos promocionales de la tienda.

10.4.5. Manejo del área comercial

El manejo del área comercial será manejado por un gerente de tienda, un sub-jefe y 3 vendedores.

El gerente de tienda y el sub-jefe se enfocará en administrar a los vendedores, contratar personal, monitorear los inventarios, hacer los pedidos para reabastecimiento, asegurar el cumplimiento de objetivos de ventas, gestionar la parte administrativa para el correcto funcionamiento de la tienda sea pago de alcuotas y renovación de permiso. Se reportará a la Gerente General. El gerente de tienda deberá tener experiencia en administración y manejo de personal.

Los vendedores deberán hablar inglés, ser simpático, ser estudiante universitarios, tenga capacidad de negociación y le gusta trabajar por cumplimiento de ventas. Además deberá lograr metas establecidas por el presupuesto de venta de la tienda, y mantendrá de forma activa las relaciones con los clientes logrando su idealización.

10.4.6. Tácticas de ventas

Una estrategia importante es que la fuerza de venta para la empresa es un objetivo importante. Los consumidores podrán recomendar a otros potenciales clientes que adquieran el producto de CARISMA, reconocidos por calidad y servicio.

Se contará con una fuerza de ventas propia, que un momento será dos personas por cada turno y se aumentará de acuerdo a la demanda.

Los vendedores tendrán que ser experto del producto, de donde proviene, explicar las ventajas del producto y mantener una relación con el cliente a largo plazo.

10.4.7. Control

El seguimiento a los vendedores se hará a través del cumplimiento de ventas, productos por ventas y el ingreso de nuevos clientes a la cartera de clientes de la tienda.

Capítulo 11

11. Plan de Operaciones

11.1. Objetivos del aérea

- Ser conocidos como una opción de calidad, y atención al servicio al cliente a la hora de elegir un producto de cuero de borrego hecho a mano.
- Lograr que los clientes adquieran un nivel de fidelidad con CARISMA a lo largo del primer año de operación.
- Alcanzar y superar los niveles de venta durante los primeros años.

11.2. Producto

La chaqueta y los accesorios de cuero serán básicamente elaborados con cuero de borrego, hecho a mano y en modelos diferentes que sean elegantes y clásicos. Los colores a utilizar al principio serán el café, negro y gris.

Las categorías que se comercializarán se establecieron en base a los resultados que se obtuvieron del estudio de mercado, y las condiciones de abastecimiento del producto. Las categorías son chaquetas, cinturones, billeteras, guantes, protectores de tabletas, porta-tarjetas, bolsos, maletín, y maleta de Mensajero, y llaveros.

La marca escogida es CARISMA siendo un instrumento poderoso para la diferenciación de la competencia. Es necesario contar con un mensaje simple y claro que logre quedarse en la mente del cliente y que la marca “CARISMA” transmita el mensaje de cuero con magnetismo personal. En el siguiente grafico se muestran ejemplo del producto que será brindado en la tienda.

GRÁFICO 10: PRODUCTOS de CARISMA



11.3. Aprovechamiento

La política de inventario tendrá como objetivo minimizar los costos de almacenamiento y desabastecimiento, a la vez maximizar las ventas. Los parámetros serán los siguientes:

- Lograr niveles apropiados de inventario para evitar desabastecimiento o demasiado inventario.
- Controlar el inventario de los productos a través de un sistema de seguimiento de la central que controlará la gestión de mercancía en stock, lo que está en orden, tiempo de arribo y lo que se venda.

11.3.1. Análisis logístico de Abastecimiento

El objetivo del proceso de abastecimiento es ordenar el pedido al proveedor en Quisapincha hasta la tienda de ropa, donde permanecerá aproximadamente un mes en la percha para ser comercializada.

Gráfico 11: Proceso Logístico

Análisis del ciclo logístico de CARISMA											
Descripción del proceso	Responsable	Días	0-1	2-16	17	18	19-23	24-28	29	30	31-60 días
1 Determinación de necesidades	Administrador de la tienda	0.5	■								
2 Orden al Proveedor	Gerente de la Compañía	0.5	■								
3 Tiempo para el Proveedor en entregar la mercadería	Proveedor	15		■							
4 Recepción de la Mercadería del Proveedor	Gerente de la Compañía	0.5			■						
5 Verificación de la Mercadería	Gerente de la Compañía	0.5			■						
6 Entrega de la Mercadería al Operador Logístico	Gerente de la Compañía	1				■					
7 Aduana y Transito	Operador Logístico Ecuatoriano	4					■				
8 Desaduanización la Mercadería	Agente de Aduana en China	5						■			
9 Transito del Puerto a la tienda	Proveedor de Transporte	0.5							■		
10 Verificación y Recepción de la Mercadería	Administrador de la tienda	0.5								■	
11 Colocación de los artículos en los percheros.	Vendedores	1									■

Fuente: Autora

11.3.1.1. Determinación de necesidades

Al final del mes, la administradora del local realizará el pedido de reabastecimiento al gerente de la compañía. Se espera que esto tome medio día máximo para verificar las necesidades de inventario en la tienda.

11.3.1.2. Orden al Proveedor

La gerente de la compañía se encargará de realizar los pedidos al proveedor Ecuatoriano. El tiempo esperado es de medio día para realizar los pedidos. El proveedor a su vez se compromete en entregar la mercadería en 15 días.

11.3.1.3. Recepción y verificación de la mercadería

Para asegurar la calidad, el gerente de la compañía o un asignado recibirá y revisará el pedido. Se espera que se tome 1 día para revisar el pedido.

11.3.1.4. Entrega al Operador Logístico

La entrega se hará el día siguiente después de verificar que la mercancía esté en buen estado y verificar el pedido. De ahí el Gerente se encargará de entregar al proveedor logístico la mercadería. Posteriormente, el Operador logístico se encargará de los trámites de la aduana y el transporte a la ciudad de Wuhan China.

11.3.1.5. Mercadería en Aduana y transito

El Proveedor de Aduana se encargará de los documentos de la aduana y entregarla a la tienda. Este proceso puede tomar entre 3 a 5 días.

11.3.1.6. Verificación y recepción de la mercadería

El administrador de la tienda recibe y verifica la mercadería. Esto tomará medio día.

11.3.1.7. Colocación de los artículos en los percheros.

El vendedor se encarga de colocarlos en las perchas de la tienda. Se espera que este proceso se demore la mitad del día.

11.3.1.8. Rotación de inventario

El inventario girará aproximadamente 4 veces al año. Se mantendrá 90 días de inventario inicial o US\$ 98,850.00 el valor de los bienes. La demanda será de 793 ítems por mes, o un costo de US\$ 32,950.00. La política es que si el nivel de inventario cae a 1586 ítems, entonces se deberá de realizar un pedido de 793 unidades.

El inventario esperado es de 2,379 unidades, esto incluye 793 unidades que están en tránsito, mas dos meses de inventario para cumplir con la demanda.

Se ajustará el pedido dependiendo de la demanda. Lo importante es que se tendrá tres meses de stock entre lo que se compra, lo que se queda en tienda y lo que está en tránsito.

Gráfico 12 Cálculo de inventario

CALCULO DE INVENTARIO						
Primer semestre		Periodo Inicial	Demanda	Stock	Pedido	Stock en Tránsito
Demanda	397	0		1586		
Plazo de Entrega	30	1	397	1190	793	0
Stock Inicial	1586	2	397	793		793
		3	397	397	793	0
Punto de Pedido	1586	4	397	793		793
Cantidad a Pedir	793	5	397	397	793	0
		6	397	793		793
		7	397	397	793	0
		8	397	793		793
		9	397	397	793	0
		10	397	793		793
		11	397	397	793	0
		12	397	793		793
Segundo Semestre		13	397	397	793	0
Demanda	397	14	397	793		793
Plazo de Entrega	30	15	397	397	793	0
Stock Inicial	1586	16	397	793		793
		17	397	397	793	0
Punto de Pedido	1586	18	397	793		793
Cantidad a Pedir	793	19	397	397	793	0
		20	397	793		793
		21	397	397	833	0
		22	397	793	0	833
		23	397	397	833	0

En el gráfico 11 los períodos son de 15 días. Se pronostican que las ventas sean estándar pero a medida que el proyecto esté operando se podrá ajustar los pedidos para que correlacione con la demanda. Además en el Anexo 8 y 9, se detalla la demanda de los cinco años con un crecimiento del 5 por ciento en ventas.

11.4. Estacionalidad de las ventas

La estacionalidad de las ventas de chaquetas de cuero, se definirá de acuerdo al factor clima y los feriados.

Mes de baja temporada: Serán los meses de abril, junio, Julio, agosto que serán los meses de verano, cuando no es necesario utilizar una chaqueta de cuero. Sin embargo en los meses de baja temporada se promocionará los accesorios como los bolsos, maletines y demás.

Mes de temporada alta: Los meses de temporada alta serán cuando el clima este templado y frío. Se aprovechará para vender más chaquetas.

11.5. Ubicación

Los productos se podrán encontrar únicamente en el punto de venta que se ubicará en el Wuhan International Plaza. Después que se logre un reconocimiento en el mercado, se podrá combinar con vender a través del internet.

El área contará un espacio de 70 metros cuadrados. Se colgarán las chaquetas contra la pared, tendrá muebles para la comodidad de los consumidores y el alumbrado será importante para destacar el producto.

11.6. Políticas de Servicios

La duración de la garantía es de 60 días a partir de haber realizado la compra. Por consiguiente, es obligatoria la presentación del comprobante de pago al momento de hacer la devolución o si es miembro VIP haber tenido la compra registrada en la computadora de la empresa.

El consumidor recibirá a través de la fuerza de venta con un servicio personalizado, ofreciendo un espacio cómodo y agradable.

11.7. Requerimiento de Personal

Para la importación y comercialización de chaqueta y accesorios de cuero será necesario contar con: un gerente general, un administrador de tienda, sub-jefe de tienda, 3 vendedores y un Director de marca.

11.7.1. Rangos Salariales

La guía de JM Géminis (2013), proporciona rangos de salarios para los puestos mencionados en el gráfico inferior menos el del Gerente General. Los datos que ellos utilizan son por ofertas de empleo, conversaciones con los candidatos y contrataciones realizadas por JM Géminis. La guía proporciona los rangos de salarios aproximado de las posiciones como se describe, y habilidades.

Gráfico 13 Salarios

Personal	Cantidad	Sueldo Mensual (US\$)
Gerente General	1	15,000
Gerente de Tienda	1	5,000
Sub-Jefe de Tienda	4	2,000
Vendedor	3	800 + comisión
Director de Marca	1	4,000
Total	7	

Fuente: JM Gemini, Third Quarterly 2013

Los sueldos serán cancelados de acuerdo lo que se está pagando en el rango alto en el mercado laboral.

Capítulo 12

12. Plan de Recursos Humanos

Este plan es imperativo debido que el personal será una ventaja competitiva para la compañía debido que el vendedor es el primer contacto con el cliente, igualmente crea y mantiene la relaciones con el cliente a largo plazo. Además, para asegurar una excelencia en servicio al cliente es necesario tener vendedores capacitados para atender este nicho de mercado. Finalmente serán los oídos de la empresa para escuchar la tendencia y los gustos del consumidor.

El plan incluye la descripción del negocio, el organigrama, descripción de las funciones y roles, procesos de reclutamiento, selección, inducción, y la dirección

12.1. Descripción del Negocio

CARISMA es una empresa de comercialización de chaquetas y accesorios de cuero para el hombre chino manteniendo un alto estándar de calidad, excelente acabado y un servicio al cliente excepcional.

12.2. Misión

La misión es ofrecer la mejor calidad de productos de cuero con especial atención en asesoramiento para el hombre de negocio chino.

12.3. Visión

La visión es ser reconocido por los productos de alta calidad y la personalización de la atención del cliente proveyendo ropa de accesorios para el hombre actual de negocios en China.

12.4. Filosofía

La filosofía del negocio es proveer altos estándares de calidad de producto y excelencia en servicio al cliente con un alto grado de profesionalismo, honestidad y ética.

12.5. Principios y valores

Los principios y valores institucionales serán aquellos que guíen la conducta de los colaboradores de la empresa.

- Satisfacción del cliente es primordial.
Nuestra responsabilidad con nuestros clientes internos y externos requiere un servicio impecable para garantizar que sus necesidades sean siempre satisfechas. Trataremos a los clientes como huéspedes de nuestra propia casa, buscamos establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza y satisfacción.

- La marca es lo que nos define.
CARISMA es sinónimo de calidad, autenticidad, valor y un estilo elegante. Lo que la empresa hace, aboga o realiza refleja los atributos de la marca.
- La integridad es nuestra forma de vida.
Nos colocamos detrás de nuestros productos, apostando nuestro nombre y reputación en todo lo que hacemos.

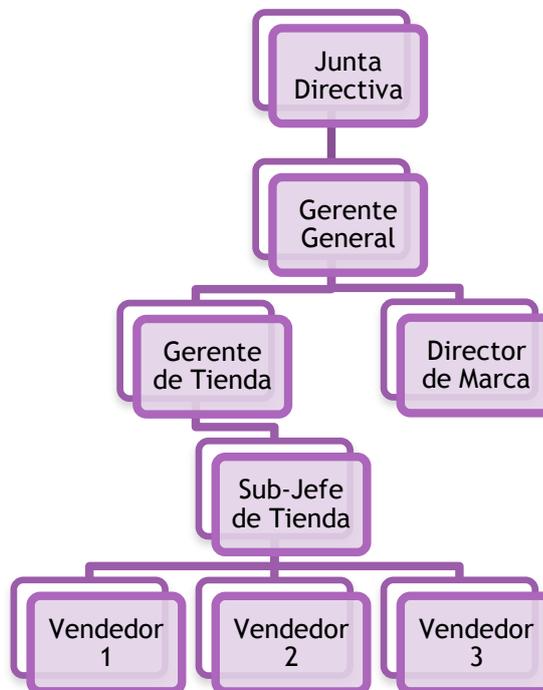
12.6. Objetivos Organizacionales

Asegurar al cliente la satisfacción desde que entra al local hasta la forma de entregarle el producto a través del punto de venta con un buen servicio. Proporcionar un excelente clima organizacional a sus empleados y directivos con respeto y una comunicación abierta entre todos los colaboradores.

12.7. Organigrama

Se presenta un modelo de Organigrama propuesto para la empresa CARISMA teniendo en cuenta que los socios, quienes ponen el capital, serán parte de la Junta directiva. Esta Junta se reunirá cada tres meses para reportar el desempeño de la empresa y tomar decisiones estratégicas de la compañía. La jerarquía continúa con el Gerente General en la cabeza, siguiéndole por el Director de Marca y la Gerente de Tienda. El gerente de tienda tendrá un sub-jefe y tres vendedores.

Gráfico 14: Organigrama



Fuente: Autora

12.8. Funciones, roles, remuneraciones y perfil

Para cada uno de los cargos mencionados en el organigrama se estable el propósito general y las funciones asignada a cada puesto con el de asignar de mejor manera las responsabilidades asignadas logrando un equipo competitivo.

Título del Puesto	Gerente General
Propósito General	Velar por el buen funcionamiento de la empresa a través del cumplimiento de normas y reglas. Se asegura el cumplimiento de los objetivos y metas. Toma decisiones sobre inversión y contratos que realiza la empresa
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Actúa como representante legal.• Monitorea el cumplimiento de políticas y estrategias establecidas por la Junta Directiva.• Elabora informes de desempeño para la Junta Directiva.• Negocia directamente con los proveedores.• Planifica los planes y metas para la empresa.• Supervisa directamente al Gerente de Tienda y al Director de Marca.
Remuneración	\$15,000
Perfil	MBA Experiencia en Comercio Exterior, Relaciones Internacionales, y Tienda al detalle. Habla inglés.

Título del Puesto	Gerente de Tienda
Propósito General	Responsable del día a día de funcionamiento de las tiendas y maximizar los beneficios y minimizar los costos. Además ser responsable de las áreas de recursos humanos, logística, servicio al cliente y las finanzas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Completa las necesidades la programación y la asignación de los empleados, y el seguimiento de los resultados del trabajo. • Responsable del reclutamiento, selección, orientación y formación de los empleados. • Lograr objetivos financieros mediante la preparación de un presupuesto anual, los gastos de programación e iniciar acciones correctivas. • Identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros mediante el establecimiento de una buena relación con los clientes actuales y potenciales y otras personas en situación de comprender los requisitos de servicio. • Asegura el aprovisionamiento por los sistemas de seguridad de ejecución y medidas. • Protege a los empleados y clientes, proporcionando un entorno seguro y limpio. • Mantiene la estabilidad y la reputación de la tienda mediante el cumplimiento de los requisitos legales.
Remuneración	\$5,000
Perfil	MBA Entre 5 a 10 años de experiencia en venta al detalle de productos de lujos. Habla inglés.

Título del Puesto	Sub-Jefe de tienda
Propósito General	Reporta directamente al Gerente de la tienda. Trabajo con los vendedores para asegurar el merchandising, y mantiene los niveles de inventarios adecuados y precisos en-mano. Además asegura que los vendedores estén proporcionando servicio al cliente excepcional.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya el equipo para aumentar las ventas y asegurar la eficiencia. • Apoya para gestionar los niveles de existencias. • Provee las cifras de ventas y previsión de ventas futuras al gerente. • Asegura la rotación de los productos. • Garantiza que la tienda este limpia, y organizada. • Asegurar de que se cumplen todas las políticas de la tienda, procedimientos y controles, así como la planificación, organización y delegar el trabajo entre el personal. • Responde a las quejas de los clientes y comentarios. • Realizar ventas, cuando sea necesario. • Ayuda a supervisar a los vendedores.
Remuneración	\$ 2000
Perfil	Universitario. Entre 3 a 5 años de experiencia en venta al detalle de productos de lujos, y merchandising,

Título del Puesto	Vendedores
Propósito General	Asegura el cumplimiento de las metas de ventas mientras ofrece un servicio de calidad superior.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Saludar a los clientes y determinar lo que cada cliente quiere o necesita. • Abrir y cerrar las cajas registradoras. • Mantiene el conocimiento de las ventas actuales y las promociones, las políticas relacionadas con la devolución y las prácticas de seguridad. • Explicar las diferencias y beneficios de los productos. • Mantener relaciones a largo plazo con los clientes. • Ayudar a limpiar los escaparates.
Remuneración	\$800 + comisiones
Perfil	Universitario Entre 1 a 3 años a la venta al detalle.

Título del Puesto	Director de Marca
Propósito General	Velar por la marca, imagen, y publicidad de la compañía. Plantea y ejecuta las estrategias de imagen y publicidad para la compañía.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el Gerente de la tienda para desarrollar el plan de Marketing y Publicidad. • Supervisar y dirigir los programas de promoción de ventas y publicidad de la empresa • Asumir la responsabilidad de la ejecución operativa de todas las campañas publicitarias. • Recomendar y coordinar la ruta y la entrega de todas las promociones de la marca. • Garantizar la recepción y aplicación coherente de todas las directrices de diseño de la marca y las técnicas visual de merchandising. • Responsable de la señalización, instalaciones y equipos de merchandising visual. • Trabajar con agencias externas en el diseño de la publicidad, gráficos de las ventanas de la tienda. • Promover activamente los productos de la compañía. • Evaluar el impacto de los programas en las ventas. • Determina los cambios de estrategia de marketing mediante la revisión de los estados operativos y financieros y registros de ventas departamentales.
Remuneración	\$4,000
Perfil	Universidad con una Maestría en Marketing 8 años o más de experiencia en branding en China. Habla inglés.

12.9. Reclutamiento, Selección e Inducción.

Se contratará un especialista en Recursos humanos para que coordine el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

CARISMA se compromete en garantizar un proceso justo para el reclutamiento, selección, e inducción del personal. Esto aplica para el personal existente y los nuevos candidatos. Este compromiso se basa en los siguientes objetivos:

- CARISMA reconoce que para alcanzar los objetivos estratégicos debe contratar el personal más adecuado.
- Además cree en la importancia de garantizar la igualdad de empleo.

- Adicionalmente, Aspira a demostrar un alto nivel de profesionalismo en el reclutamiento y selección y compromete a proporcionar una inducción sistemática y efectiva para todos los nuevos empleados y los que se desplazan a otra posición internamente

12.9.1 Reclutamiento y Selección

Durante el reclutamiento se deberá mantener una política que el proceso sea justo y sin discriminar a nadie que no sea calificado.

Los criterios de selección son derivados de las obligaciones que figuran en la descripción del trabajo.

Los pasos a seguir del proceso son:

- ▶ Cuando se produce una vacante, el gerente de tienda deberá buscar la aprobación del Gerente General para comenzar el proceso de reclutamiento, selección e inducción.
- ▶ Después de la aprobación, se involucrará a un especialista de recursos humanos para que comience el proceso.
- ▶ El gerente de tienda deberá revisar y actualizar las funciones y responsabilidades del puesto.
- ▶ Luego se publicará por diferentes medios la posición vacante para comenzar a recibir las hojas de vida y se comenzará el proceso de pre-selección a través de una entrevista por teléfono.
- ▶ Una vez que se escojan tres candidatos del proceso de pre-selección, se invitarán a los postulantes al local para una entrevista con el gerente de la tienda o Gerente General. En esta entrevista, se le preguntará si ha trabajado antes y cuáles son sus intereses. Se comunicará sobre lo que se trata el negocio y que es lo que promueve la empresa y sus ventajas.
- ▶ La conversación con el postulante terminará sobre el tema de honorarios.
- ▶ Finalmente terminadas las entrevistas, el gerente de la tienda o el gerente general selecciona a quien considera la más persona más apta para el puesto.
- ▶ De inmediato se hace una oferta al candidato escogido para el puesto.

12.9.2 Estrategia de inducción

Una inducción efectiva asegura un comienzo positivo en CARISMA. También es un momento ideal para identificar cualquier desarrollo personal que se necesita para formar al individuo para que se incorpore al trabajo lo más rápido posible.

Una vez que la fecha de inicio se acuerda se le asignará un mentor para que ayude a la persona durante su tiempo en la compañía. En CARISMA la inducción no es

algo que puede o debe ser altamente estandarizado. En sí, debe adaptarse a las necesidades del nuevo titular del puesto y las áreas específicas de responsabilidad que se llevará a cabo.

El supervisor inmediato hará los arreglos necesarios para la llegada del nuevo empleado, por ejemplo, el horario, las claves para la el sistema de CARISMA, y entre cosas necesarias para el puesto.

Además el especialista de recursos humanos se encargará de obtener del nuevo miembro la obtención de datos bancarios, contactos de emergencia, copias de los certificados de títulos académicos y profesionales, documentación que confirma el derecho de la persona para trabajar en la China y otra tarea administrativa.

La capacitación del nuevo miembro incluye información de la compañía, los valores y principios, las responsabilidades, el producto, la imagen, la marca, la atención al cliente y cualquier requisito necesario para convertirse un representante excepcional de CARISMA.

Capítulo 13

13. Plan Financiero

El plan financiero de CARISMA tiene como objetivo determinar las necesidades financieras para poner el negocio en marcha y para establecer el beneficio esperado que va a lograr la inversión realizada a la empresa y como se financiaran esas necesidades.

13.1. Consideraciones para la Evaluación Financiera del Proyecto

El proyecto de CARISMA tiene las siguientes características:

- El horizonte de inversión es de 5 años.
- Se financia con capital de los socios y bancos.
- Los socios aportaran US\$ 470,000.00. El 45 por ciento será financiado por el socio chino y el 55 por ciento por el socio ecuatoriano.
- Los muebles necesarios para el proyecto tiene un valor de US\$ 50,000.00. La vida útil del equipo es de 5 años y no tiene valor de desecho luego del 5 año de uso.
- Las ventas estimadas para el primer año de operación son de US\$ 2,875,950.00. Luego se espera crecer al 5 por ciento anual.
- Los costos de mercadería son el 13 por ciento de las ventas.
- Los gastos de logística que incluye desde el transporte de la mercancía al puerto en el Ecuador hasta el arribo de la mercancía en China y luego la desaduanización y transporte a la tienda se aproximan alrededor de US\$20,000.00 u 8 por ciento de las ventas.
- El arrendamiento de la tienda y los gastos administrativos asociados a ellas están alrededor de US\$ 80,000.00 al año.
- Por ser importante el branding, se va a destinar el 10 por ciento de las ventas para la publicidad y cuidado de la marca.

13.2. Inversión Inicial

La inversión inicial se enfoca en adecuar al local para que esté listo para recibir a los clientes desde el primer día que la tienda esté disponible al público. El siguiente grafico demuestra los requerimientos de aproximadamente US\$545,000.00.

Los requerimientos de inversión incluye muebles, iluminación, colores, y escaparates, esto asciende a US\$130,000.00 y se adquirirán al contado.

Como lo hemos mencionado en el documento, se espera tener tres meses de inventario más su costo de logística que sale alrededor de US\$ 163,500.00.

De ahí se necesitará pagar el depósito, el primer mes para la remodelación, y el segundo mes que el negocio estará en marcha.

Además se deberá contratar a los empleados un mes antes para capacitarlos con las técnicas necesarias para poder atender al cliente con un servicio excepcional.

Finalmente, un elemento que ayudará a mantener la imagen de la tienda será la publicidad, se alocaará \$70,000 antes de abrir la tienda.

Gráfico 15 : Inversión inicial

CARISMA iniciará con un capital de aproximadamente \$545,000. El 10 por ciento de la inversión inicial será para invertir en muebles y escaparates para una tienda. El resto de la inversión es para adecuar la tienda y poner el negocio en marcha.

Inversión Inicial	
Muebles	\$ 50,000
Tienda adecuaciones	\$ 80,000
Salarios	\$ 38,480
Renta de la Tienda	\$ 21,000
Proveedores	\$ 103,500
Logística	\$ 60,000
Publicidad	\$ 70,000
Gastos Constitución	\$ 10,000
Caja	\$ 1,000
Salarios	\$ 38,480
Administración	\$ 20,000
Publicidad	\$ 52,290
Total pagos	\$ 544,750

13.3. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento estarán divididas entre el banco y los socios. Se espera tener un préstamo al banco de US\$ 100,000.00 alrededor del 12 por ciento. El socio chino invertirá US\$ 200,000.00 y el socio ecuatoriano invertirá aproximadamente US\$ 245,000.00 y la tasa esperada del inversionista será aproximadamente 16 por ciento. Considerando que el riesgo país es un 8 por ciento y 7 por ciento es la tasa esperada en la industria en que me encuentro.

Gráfico 16: Financiamiento.

Financiamiento	
Banco	\$ 100,000.00
Socio chino	\$ 200,000.00
Socio ecuatoriano	\$ 245,000.00

13.4. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Las ventas del primer año se proyecta en base que el primer mes las ventas serian nulas, de ahí las ventas se proyecta un valor de US\$ 250,250.00 mensuales. El costo de mercadería incluye el producto terminado más la logística. El primer año se incluye los gastos de constitución, adecuación, inauguración, sueldos y compensaciones, almacén, administración, publicidad y pérdida por mercadería perdida. El último me refiero a la mercadería no vendida que puede constituir alrededor del 10 por ciento del costo de la mercadería.

Gráfico 17: Estado De Pérdidas y Ganancias Proyectado

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		\$ 2,875,950.00	\$ 3,294,270.00	\$ 3,458,983.50	\$ 3,631,932.68	\$ 3,813,529.31
Costo por Mercadería Vendida						
Proveedores		\$ 379,500.00	\$ 434,700.00	\$ 456,435.00	\$ 479,256.75	\$ 503,219.59
Logística		\$ 220,000.00	\$ 252,000.00	\$ 264,600.00	\$ 277,830.00	\$ 291,721.50
Utilidad Bruta		\$ 2,276,450.00	\$ 2,607,570.00	\$ 2,737,948.50	\$ 2,874,845.93	\$ 3,018,588.22
Gastos de Constitución		\$ 10,000.00				
Gastos de Adecuación		\$ 80,000.00				
Gastos de Inauguración		\$ 70,000.00				
Sueldos y compensaciones		\$ 461,760.00	\$ 507,936.00	\$ 558,729.60	\$ 614,602.56	\$ 676,062.82
Gastos del almacén		\$ 84,000.00	\$ 92,400.00	\$ 101,640.00	\$ 111,804.00	\$ 122,984.40
Gastos de Administración		\$ 240,000.00	\$ 264,000.00	\$ 290,400.00	\$ 319,440.00	\$ 351,384.00
Gastos de publicidad		\$ 313,740.00	\$ 329,427.00	\$ 345,898.35	\$ 363,193.27	\$ 381,352.93
Pérdida por mercadería perdida.		\$ 59,950.00	\$ 68,670.00	\$ 72,103.50	\$ 75,708.68	\$ 79,494.11
BAITD		\$ 957,000.00	\$ 1,345,137.00	\$ 1,369,177.05	\$ 1,390,097.42	\$ 1,407,309.97
Depreciación		\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Intereses Kd=12%		\$ 11,164.31	\$ 9,194.83	\$ 6,975.58	\$ 4,474.86	\$ 1,656.99
BAT		\$ 935,835.69	\$ 1,325,942.17	\$ 1,352,201.47	\$ 1,375,622.56	\$ 1,395,652.97
Impuestos 25%		\$ 233,958.92	\$ 331,485.54	\$ 338,050.37	\$ 343,905.64	\$ 348,913.24
BDT		\$ 701,876.77	\$ 994,456.63	\$ 1,014,151.11	\$ 1,031,716.92	\$ 1,046,739.73

13.5. Balance General

Los supuestos para proyectar el balance general son los siguientes:

- Las ventas se cobran a 1 día. Considere el año de 360 días.
- Las cuentas por pagar se cancelan a los 30 días y corresponden a los costos de ventas de la mercadería.
- La logística se paga al contado.
- El inventario necesario para operar es de 90 días y se calcula sobre el costo de venta de la mercadería que incluye costo del producto y la logística.
- La caja en la tienda se estima a US\$ 1000.00.
- El capital de trabajo debe estar disponible para operar antes del inicio del proyecto y se ha proyectado tres meses de costo de inventario, que incluye dos meses de stock en la tienda y un mes en tránsito.
- Se espera que los socios retiren anualmente US\$ 400,000.00.
- Los sueldos más comisiones y beneficios dan un total de US\$ 38,480.00.

GRÁFICO 18: Balance Projectado

BALANCES PROYECTADO						
Período	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja mínima	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Bancos	\$ 129,708.33	\$ 893,856.60	\$ 1,571,568.78	\$ 2,175,455.76	\$ 2,793,342.73	\$ 3,422,214.07
Cuentas por cobrar						
inventarios disponible	\$ 109,000.00	\$ 114,450.00	\$ 120,172.50	\$ 126,181.13	\$ 132,490.18	\$ 139,114.69
inventario en transito	\$ 54,500.00	\$ 57,225.00	\$ 60,086.25	\$ 63,090.56	\$ 66,245.09	\$ 69,557.35
Alquiler prepagado	\$ 14,000.00					
Publicidad prepagada	\$ 26,145.00					
Gastos de constitución	\$ 10,000.00					
Gastos de adecuación	\$ 80,000.00					
Gastos de inauguración	\$ 70,000.00					
Gastos salarios preoperacionales	\$ 38,480.00					
Gastos de preoperacion	\$ 20,000.00					
ACTIVO FIJO						
Muebles	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Depreciación acumulada		\$ 10,000.00	\$ 20,000.00	\$ 30,000.00	\$ 40,000.00	\$ 50,000.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 602,833.33	\$ 1,106,531.60	\$ 1,782,827.53	\$ 2,385,727.45	\$ 3,003,078.00	\$ 3,631,886.11
PASIVO						
Cuentas por pagar mercadería	\$ 34,500.00	\$ 36,225.00	\$ 38,036.25	\$ 39,938.06	\$ 41,934.97	\$ 44,031.71
Cuentas por pagar logística	\$ 18,333.33					
Deuda largo plazo	\$ 100,000.00	\$ 84,470.91	\$ 66,972.34	\$ 47,254.52	\$ 25,035.98	\$ -
Impuestos por pagar		\$ 233,958.92	\$ 331,485.54	\$ 338,050.37	\$ 343,905.64	\$ 348,913.24
Sueldos por pagar						
PATRIMONIO						
Capital	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00
Utilidades del ejercicio		\$ 701,876.77	\$ 994,456.63	\$ 1,014,151.11	\$ 1,031,716.92	\$ 1,046,739.73
Utilidades retenidas			\$ 301,876.77	\$ 896,333.39	\$ 1,510,484.50	\$ 2,142,201.42
Dividendos retirados		\$ (400,000.00)	\$ (400,000.00)	\$ (400,000.00)	\$ (400,000.00)	\$ (400,000.00)
Total pasivos	\$ 602,833.33	\$ 1,106,531.60	\$ 1,782,827.53	\$ 2,385,727.45	\$ 3,003,078.00	\$ 3,631,886.11

13.6. Capital de Trabajo

El capital de trabajo de Carisma sumando la caja optima de 68 días, Cuentas por Cobrar cero días, inventarios disponibles 60 días, inventario en tránsito 30 días , menos cuentas por pagar 30 días, cuentas por pagar de logística cero días, e impuestos por pagar.

GRÁFICO 19: CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO.

Capital de Trabajo Projectado						
Período	0	1	2	3	4	5
NOF		\$ 281,942.07	\$ 210,210.50	\$ 230,730.48	\$ 253,314.25	\$ 278,167.64

13.7. Análisis de flujo de caja

Para estimar una tasa de descuento, para los flujos proyectados, se puede tomar como referencia el mercado de valores de Estados Unidos, donde la industria en cuestión tiene un beta de 1.29 con una tasa de impuesto a las empresas del 25 por ciento y un nivel de deuda sobre patrimonio del 20 por ciento. La tasa libre de riesgo a 5 años plazo es de 3.8 por ciento. La prima de riesgo país es de 7.7 por ciento. Se espera que crezca anualmente un 3 por ciento. Véase anexo 10.

GRÁFICO 20: Valoración del Proyecto

Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)							
Periodo	0	1	2	3	4	5	
BAITD		\$ 957,000.00	\$ 1,345,137.00	\$ 1,369,177.05	\$ 1,390,097.42	\$ 1,407,309.97	
Menos depreciación		\$ (10,000.00)	\$ (10,000.00)	\$ (10,000.00)	\$ (10,000.00)	\$ (10,000.00)	
BAIT		\$ 947,000.00	\$ 1,335,137.00	\$ 1,359,177.05	\$ 1,380,097.42	\$ 1,397,309.97	
Impuestos 25%		\$ 236,750.00	\$ 333,784.25	\$ 339,794.26	\$ 345,024.36	\$ 349,327.49	
BDT		\$ 710,250.00	\$ 1,001,352.75	\$ 1,019,382.79	\$ 1,035,073.07	\$ 1,047,982.47	
Mas depreciación		\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Cambio en NOF	\$	-	\$ 281,942.07	\$ (71,731.57)	\$ 20,519.98	\$ 22,983.77	\$ 24,853.39
Cambio en activos fijos	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FCF: flujo caja libre	\$	(570,000.00)	\$ 1,002,192.07	\$ 939,621.18	\$ 1,049,902.76	\$ 1,067,656.84	\$ 1,082,835.87
Valor presente perpetuidad						\$ 8,662,883.20	
FCF: flujo caja libre con perpet	\$	(570,000.00)	\$ 1,002,192.07	\$ 939,621.18	\$ 1,049,902.76	\$ 1,067,656.84	\$ 13,805,041.92
Flujo de la deuda							
Periodo	0	1	2	3	4	5	
Principal de la deuda	\$	100,000.00	\$ 84,470.91	\$ 66,972.34	\$ 47,254.52	\$ 25,035.98	\$ -
Intereses: D*Kd		\$ 5,000.00	\$ 4,223.55	\$ 3,348.62	\$ 2,362.73	\$ 1,251.80	
Flujo de la deuda	\$	100,000.00	\$ (20,529.09)	\$ (21,722.11)	\$ (23,066.44)	\$ (24,581.26)	\$ (26,287.78)
Escudo fiscal: Tc*D*Kd		\$ 1,250.00	\$ 1,055.89	\$ 837.15	\$ 590.68	\$ 312.95	
Flujo D menos escudo fiscal	\$	100,000.00	\$ (19,279.09)	\$ (20,666.23)	\$ (22,229.29)	\$ (23,990.58)	\$ (25,974.83)

Valoración	
Valor presente FCF	\$ 8,870,065.88
Valor presente escudo fiscal	\$ 3,602.52
Valor presente escudo fiscal perpet	\$ 11,308.73
Valor presente proyecto	\$ 8,873,668.40
TIR	173%

Utilizando el método del Valor Presente Ajustado, incluyendo el escudo fiscal por pago de intereses el proyecto tiene un valor del proyecto con la perpetuidad es de US\$ 8,873,668.40 y con una tasa interna de retorno de 173%, lo que indica que en seis meses se recupera la inversión inicial.

El WACC se considera que es un 18 por ciento, utilizando los supuestos que el Ke es 20 por ciento y Kd es de 12 por ciento.

El valor presente del FCF es elevado debido que es un mercado en crecimiento y se enfoca en un nicho de mercado.

Las rentabilidades del patrimonio y de los activos están mencionadas en el gráfico 21.

GRÁFICO 21: ROE Y ROA

Roe: rentabilidad patrimonio	1403.75%	282.62%	107.17%	66.12%	47.75%
Roa: rentabilidad activo	113.23%	94.47%	67.70%	52.73%	43.14%

13.8. Análisis de Sensibilidad

Para aceptar o rechazar un proyecto se analiza la tasa interna de retorno (TIR). Para conocer el comportamiento de la empresa CARISMA se ha analizado tres escenarios de ventas: el 42 por ciento, el 50 por ciento, y el 100 por ciento

El escenario pesimista del 42 por ciento de la ventas (ver gráfico 22), nos generan una TIR negativa que significa que los rendimientos no son aceptables. Sin embargo, vale mencionar, que para este análisis solo se cambiaron los valores de las ventas y del costo de la mercancía. Los otros valores como los de administración, ventas y demás no fueron cambiados.

Un escenario casi probable que se venda el 50 por ciento del target de ventas, se tiene una TIR del 22 por ciento, que indica, que los rendimientos que se obtienen son mayores, y es una buena decisión invertir y diversificar la inversión fuera del Ecuador.

Para este proyecto es muy conservador con el target objetivo de ventas y se espera que el escenario más probable, es que se venda el 100 por ciento de las ventas. Se concluye que es un excelente negocio para invertir por que se recupera la inversión en seis meses con una TIR del 173 por ciento.

GRÁFICO 22: ESCENARIOS DE VENTAS.

Valoración	Escenarios de Ventas		
	42%	50%	100%
Valor presente FCF	\$ (173,326.11)	\$ 1,037,627.07	\$ 8,870,065.88
Valor presente escudo fiscal	\$ 3,602.52	\$ 3,602.52	\$ 3,602.52
Valor presente escudo fiscal perpet	\$ 11,308.73	\$ 11,308.73	\$ 11,308.73
Valor presente proyecto	\$ (169,723.59)	\$ 1,041,229.59	\$ 8,873,668.40
TIR	-27%	22%	173%

Capítulo 14

14. Marco legal

Tiene como objetivo identificar y recopilar los requerimientos legales de la empresa “CARISMA” debe cumplir para su operación.

Por consiguiente, en este plan se define el tipo de sociedad y las obligaciones que se derivan de este tipo de sociedad, además se analizará las implicaciones que tiene el proyecto con los colaboradores y la comunidad.

14.1. Tipo de Sociedad

En China hay 4 modos de presencias de negocio para los inversores extranjeros: WFOE (65 %), Oficina de Representación (20 %), FIPE (10 %), Joint Venture (5 %). FIPE se estableció en el 2010 y se ha vuelto más entre los jóvenes emprendedores en China, ya que no requiere un capital social. Por consiguiente la forma jurídica de CARISMA será asociación empresarial con inversión extranjera o FIPE en sus siglas en inglés.

14.1.1. Asociación Empresarial con Inversión Extranjera

La Asociación Empresarial con inversión extranjera (FIPE) es una entidad de responsabilidad ilimitada y sin requisitos mínimos relativos al capital social.

Estará regida por la Ley de Asociación de Empresas quienes autorizan y regulan las empresas. CARISMA será una sociedad, donde los socios comparten entre sí las ganancias o pérdidas de la empresa.

Aparte de tener mínimo dos socios, por ley no hay requisitos sobre la nacionalidad de un socio, por lo que puede ser todos los inversores extranjeros para formar una FIPE o mixtos incluyendo socios extranjeros y chinos. CARISMA se constituyera entre dos socios: uno chino y uno ecuatoriano.

Las ventajas de establecer un FIPE, en comparación con otros tipos de empresas, incluyen:

- No hay requisitos de capital mínimo.
- Menos procedimientos que cumplir comparando con empresa de propiedad totalmente extranjera o Joint Venture.
- Capacidad de convertir las ganancias de yuan chino a dólares estadounidenses para ser remitidos fuera de China.
- La distribución de los beneficios de un FIPE es a través de un acuerdo negociado informal o creando un esquema adoptado y aprobado por los socios.

Desventajas de la Asociación para la Empresa:

- La responsabilidad es ilimitada.
- Los derechos de propiedad de la empresa es difícil de transferir a un tercero, ya que de acuerdo a la Ley de Empresas: los derechos de propiedad de transferencia deberá ser acordada por todas los socios.

14.2. Procedimientos para la conformación de la sociedad

A continuación se describen detalladamente los diferentes pasos los procedimientos legales para crear una empresa en China.

1. Obtener la solicitud de pre-aprobación del nombre de la empresa.
2. Abrir una cuenta bancaria preliminar, fondo de depósito en la cuenta y obtener el certificado de depósito.
3. Obtener el informe de verificación del capital de una auditoría.
4. Solicitar la certificación de registro de "licencia de negocio de la empresa persona jurídica".
5. Solicitar el certificado de código de organización expedido la Oficina de Supervisión de Calidad y Tecnología.
6. Registro para el impuesto estatal y local en la oficina de impuestos.
7. Obtener la aprobación del Departamento de Policía para hacer un sello de la empresa.
8. Crear un sello de la empresa.
9. Registrar la empresa en el Departamento local de estadística.
10. Abrir una cuenta bancaria oficial de la empresa y transferir el capital social a la cuenta.
11. Solicitar la autorización para imprimir o comprar facturas y recibos financieros
12. Comprar facturas uniformes.
13. Obtener el registro de contratación en el Centro Local de servicios de empleo.
14. Registrarse en el Centro de la Seguridad Social

14.3. Implicaciones Tributarias

Por ser una sociedad FIPE no se requiere el impuesto de sociedades si los socios son personas físicas.

14.4. Repatriación de Beneficios

El gobierno de China permite a las empresas con inversión extranjera remitir sus ganancias fuera del país y las remesas no requieren la aprobación previa de la Administración Estatal de Divisas. Los dividendos no pueden ser distribuidos y repatriados al exterior si las pérdidas de años anteriores no han sido cubiertas mientras que los dividendos no distribuidos de años anteriores pueden ser distribuidos junto con los del año en curso.

Capítulo 15

15. Responsabilidad Social Empresarial

El compromiso de la empresa CARISMA es contribuir a la sostenibilidad a largo plazo a los colaboradores, comunidad y a la misma empresa. Este compromiso se dará de la siguiente manera:

Clientes: entregando un producto de calidad y garantizando un servicio con altos estándares.

Empleados: remunerando de manera adecuada su contribución al desarrollo de la empresa y promoviendo su crecimiento personal y profesional.

Proveedores: instituyendo fuertes lazos comerciales y buscando el beneficio mutuo a través de precios, calidad y servicio.

Competidores: no incurrir en prácticas de competencia desleal, respetando su imagen, y sus productos.

Comunidad: contribuyendo al desarrollo social y a la preservación del medio ambiente.

Estado: cumpliendo con las leyes institucionales, respondiendo justamente con las obligaciones tributarias que se generen por el ejercicio de las actividades de la empresa CARISMA.

Socios: satisfaciendo mediante la rentabilidad de sus inversiones, promoviendo una gestión empresarial responsable que de confianza a la junta directiva sobre los procesos y los productos de la empresa.

Por estas prácticas, CARISMA, será reconocida como una empresa responsable, que contribuye al desarrollo del país.

Capítulo 16

16. Conclusiones

El mercado de lujo de china está creciendo en tasa de doble dígitos, y se espera que siga creciendo así debido al impulso del gobierno chino en promover el consumo en china, el crecimiento de los salarios y la urbanización de la población de china. La nueva clase media mundial de china conforma una fuerza global emergente que se encuentra en la etapa de crecimiento y se espera que tenga una triple presencia en futuro. El panorama que se vislumbra es positivo, con un entorno positivo, donde existe un mercado con un alto potencial y oportunidades que se debe de aprovechar. La empresa CARISMA se proyectará en este tipo de negocio de comercializar chaquetas de cuero y accesorios masculinos donde atenderá un nicho de mercado y ofrecerá una modalidad de servicio al cliente excepcional, que es una modalidad novedosa en China.

El plan de mercadeo ayuda a establecer los requerimientos que debe tener el negocio, por eso se le dio importancia a los atributos del producto: elegancia, calidad y durabilidad al servicio que ofrece con una atención especial para un target objetivo. El branding es el eje la empresa, y se utilizará en las diferentes estrategias de promoción para comunicar al cliente chino sobre el producto, y de donde proviene.

La esencia del negocio se basa en crear un ambiente agradable, simple y elegante para el hombre de negocio chino y prestará especial atención a los estándares del servicio al cliente.

El plan de operaciones se ideó para asegurar la calidad del producto hecho a mano y asegurarse que el producto elaborado en el Ecuador esté disponible en la percha en Wuhan, China. Es importante el plan porque asigna las responsabilidades y los tiempos para que el producto llegue a tiempo. Garantizando un buen producto y un buen servicio se podrá lograr que los clientes adquieran un nivel alto de fidelidad.

El plan de Recursos Humanos se concibió que las personas sean la ventaja competitiva de la empresa, por lo que se preocupará de escoger a los candidatos que reúnan los requisitos exigidos para cada puesto. A los vendedores se los capacitarán en servicio al cliente y del producto para que puedan asesorar al cliente y asegurar su máxima satisfacción. Imperativamente, el éxito de CARISMA estará ligado en el profesionalismo al momento de relacionarse con los clientes, empleados, colaboradores, el estado y a la misma vez, con los socios.

Además por la preocupación del Branding se ha escogido una Directora de Marca que cuide y vele por la imagen de la empresa Carisma.

El plan financiero se analizó las inversiones en activos fijos y los gastos financieros en que se incurren. Eso permitió evaluar la situación financiera de la empresa antes de que arranque el negocio y cuál sería la utilidad neta si se alcanzan los objetivos de ventas. Vale la pena destacar el análisis del donde se obtiene una TIR 173 por ciento, que indica, que es una buena decisión invertir en

este negocio. El VPN significa que el valor del negocio tendrá un valor US\$8,873,668.40 con lo que se maximiza la inversión.

En el Plan legal, se definió la forma jurídica de la empresa en china que es una asociación con inversión extranjera porque es la mejor opción en términos de trámites, capital requerido y responder a los intereses de los socios. Constituyéndose así bajo escritura pública entre los dos socios, uno con conocimientos de administración y el otro en el entorno, lográndose así un complemento en el negocio.

Capítulo 17

17. Bibliografía

- Agell, P., & Segarra, J. A. (15 de Marzo de 1999). *Investigacion de Mercado Funciones, Etapas y Obtencion de Informacion*. Barcelona , Catalonia, España: IESE .
- Albatross Global solutions and Ruder Finn Asia. (2010). *China Luxury Forecast* .
- Camara de Comercio Ecuatoriano-China. (2013). Entrevista con el Embajador Wang Shixiong. *China & Negocios*, 40.
- Centro Europeo de Empresas e Innovacion del Principado de Asturias. (2013). *Guía para la Creación de Empresas*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Chan, L. (28 de agosto de 2013). *Honk Kong Trade Development Council*. Obtenido de <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/Research-Articles/Leather-goods-shoppers-in-major-Chinese-cities/rp/en/1/1X000000/1X09UJXI.htm>
- Chen, N. (3 de 1 de 2013). *2013 Luxury Forecast: A Men's Market In China*. Recuperado el 19 de 04 de 2013, de Jing Daily: <http://www.jingdaily.com/2013-luxury-forecast-a-mens-market-in-china/22922/>
- Cooper, B., Floody, B., & McNeil, G. (2002). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Bogota , Colombia : Norma.
- Davis Langdon an AECOM Company. (Octubre de 2010). *Davis Langdom*. Recuperado el 24 de agosto de 2013, de http://www.davislangdon.com/upload/StaticFiles/EME%20Publications/Brochures/RetailSectorReport_Nov10.pdf
- Euromonitor International . (2012). *Consumer Lifestyles in China*. PASSPORT.
- Euromonitor International. (2013). *Retailing in China*. Passport .
- Florez Andrade, J. (2007). *Como crear y dirigir la nueva empres*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones .
- Garcia Mendez, I. (24 de Junio de 2009). *Emprendedores*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de Plan de RR.HH.: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio/plan-de-recursos-humanos-en-un-plan-de-negocio>
- Giuffré, M. (16 de Abril de 2012). *La creciente clase media china y las oportunidades de negocios para Argentina*. Recuperado el 17 de 04 de 2013, de <http://www.dangdai.com.ar/index.php/contribuciones/3->

contribuciones/1014-la-creciente-clase-media-china-y-las-oportunidades-de-negocios-para-argentina

- Hamermesh, R., Marchall, P., & PirmoHamed, T. (22 de Enero de 2002). Nota sobre el analisis del Modelo de Negocio para el Emprendedor. Boston, MA, Estados Unidos de America : Harvard Business School.
- Harvard Business Publishing Corporation. (2009). *Crear un plan de negocios* (Primera Edicion ed.). (I. M. S.A., Trad.) Santiago de Chile, Chile: Harvard Business Press .
- Hayes, J. (Agosto de 2012). *Facts and Details* . Obtenido de Luxury Goods in China : <http://factsanddetails.com/china.php?itemid=1889>
- HKTC Wuhan Office. (13 de Marzo de 2013). *China Trade Research*. Obtenido de <http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/China-Spotlights/2013-Chinese-New-Year-sales-Wuhan/cs/en/1/1X000000/1X09S778.htm>
- Hong Kong Trade Trade Development Council Research. (17 de Septiembre de 2012). *HKTD Research* . Obtenido de <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/Research-Articles/Wuhan-Profile-of-a-consumer-market/rp/en/1/1X000000/1X09PFK7.htm>
- Hong Kong Trade Development Council Research. (17 de Septiembre de 2012). *HKTD Research*. Obtenido de <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/Research-Articles/Wuhan-Profile-of-a-consumer-market/rp/en/1/1X000000/1X09PFK7.htm>
- Ibañez, L. (16 de Abril de 2013). *Zen of Branding* . Obtenido de <http://www.zenofbranding.com/2013/04/analisis-situacional-las-5-cs-del.html>
- Investing, T. W.-G. (Junio de 2011). *Retail Sector in China: The Next Big Thing?* Recuperado el 18 de 04 de 2013, de <http://www.thomaswhite.com/explore-the-world/bric-spotlight/china-retail.aspx>
- Ipsos & Robb . (Noviembre de 2012). *Luxury Lfestyle and Trends in China 2012*. Obtenido de <http://www.ipsos.com/sites/ipsos.com/files/2012-11-Ipsos-Ideas-China.pdf>
- JM Geminis. (2013). *GUIDE TO CHINA MARKET: 3rd Quarter 2013*. China: Septiembre.
- Johndany Solution C.A. (10 de 09 de 2013). *Liderazgo Y Mercadeo*. Obtenido de http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=114
- Karmis, N. (6 de Febrero de 2013). *China's Men Lift the Luxury Market*. Obtenido de Fashionbi: <http://fashionbi.com/newspaper/china-s-men-lift-the-luxury-market>

- Karmis, N. (6 de Febrero de 2013). *China's Men Lift the Luxury Market*. Obtenido de Fashionbi: <http://fashionbi.com/newspaper/china-s-men-lift-the-luxury-market>
- Li, B. (2012). *Analysis of Business Opportunities for Luxury Brands in Second-tier Cities in China*. Italia: POLITECNICO DI MILANO.
- Longenecker, J. C., Moore, C., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de Iniciativas emprendedoras*. Mexico D.F., Mexico : Cengage Learning Editores S.A.
- Longenecker, J. G., Moore, C., & Petty, J. W. (2007). *Administración de Pequeñas empresas. Enfoque emprendedor* (13a. edición ed.). (J. Reyes Martínez, Ed.) Mexico, Distrito federal, Mexico : Cengage Learning Editores, S.A. .
- Louken Grouo. (24 de septiembre de 2013). *Go China Retail* . Obtenido de http://www.gochinaretail.com/wp/wp-content/uploads/2011/03/Wuhan_01.png
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A. .
- McGrawHill. (s.f.). Obtenido de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199251.pdf>
- McGraw-Hill. (s.f.). *McGraw-Hill Interamericana de España, SL*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199251.pdf>
- McKinsey. (2012). *Insights China - Luxury Consumer Studies*. Recuperado el 17 de 04 de 2013, de *Luxury Without Borders: China's New Class of Shoppers Take on the World*: <http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2012/12/the-mckinsey-chinese-luxury-consumer-survey-2012-12.pdf>
- Mendez, I. G. (29 de 06 de 2009). *Un Buen Plan de Negocio*. Recuperado el 29 de 07 de 2013, de *Emprendedores.es*: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio>
- Mesa flores, A. H. (29 de mayo de 2007). *Cultura de Negocios en China*. Obtenido de <http://www.impoasia.com/images/pdf/CUTURA%20DE%20NEGOCIOS%20EN%20CHINA%20El%20Guanxi.pdf>
- Mullich, J. (2011). *China's "Second-Tier" Cities Take*. Recuperado el 17 de 04 de 2013, de *Wall Street Journal*: <http://online.wsj.com/ad/article/chinaenergy-cities>

- Mullich, J. (s.f.). *Off, China's "Second-Tier" Cities Take*. Recuperado el 17 de 04 de 2013, de Wall Street Journal:
<http://online.wsj.com/ad/article/chinaenergy-cities>
- O'Connell, S. (5 de Febrero de 2013). *Why men are so important to China's luxury Market*. Obtenido de Luxury Society :
<http://luxurysociety.com/articles/2013/02/why-men-are-so-important-to-chinas-luxury-market>
- O'Shaughnessy. (1991). *Marketing Competitivo: un enfoque estrategico* (segunda edicion ed.). (D. d. Santos, Trad.) Unwin Hyman, Inc.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. (E. Deusto, Trad.) Barcelona, España: Harvard Business School Publishing.
- Prudential Real Estate Investor. (Marzo de 2012). The Case for Chinese retail.
- Stein, A. (12 de Febrero de 2012). *SteinVox*. Obtenido de La voz de la estrategia penetrante: <http://steinvoy.com/blog/what-is-marketing-marketing-professionals-should-know/>
- The Right Site Team . (24 de Mayo de 2010). *Right Site.Asia*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de <http://rightsite.asia/en/article/lower-taxes-bring-investors-wuhan>
- United Gloves. (23 de septiembre de 2013). *United Globes*. Obtenido de <http://www.unitedglove.com/leathersources.htm>
- Varela, R. (2001). *Innovacion Empresarial: Arte y ciencia en la creacion de empresas*. Bogota, Colombia: Pearson Education.
- Velasco, F. (2007). *Elaborar un plan de negocio*. Barcelona, España: Paidos Iberica S.A. .
- Viniera, S. (2007). *Entendiendo el Plan de negocio*. Ciudad de Mexico: BV Consulting .
- Want China Times. (19 de Agosto de 2013). *Want China Times*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de Knowing China Through Taiwan:
<http://www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20130719000082&cid=1102>
- Weinberger Villaran, K. (2009). *Micro y pequeñas empresas peruanas*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf
- Zwilling. (17 de Abril de 2013). *Sintetia*. Obtenido de <http://www.sintetia.com/10-caminos-para-cruzar-el-valle-de-la-muerte-y-emprender>.

CAPÍTULO 18

18. Anexos

18.1. Anexo 1: Amenaza de Nuevos Entrantes (Baja)

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	Alta	Media	Baja
1. Las economías de escala son elevadas. La amenaza de nuevos entrantes es			X
2. La curva de la experiencia ayuda a reducir los costos. La amenaza de nuevos entrantes es			X
3. La diferenciación del producto es alta. La amenaza de nuevos entrantes es			X
4. Existen marcas claramente identificadas. La amenaza de nuevos entrantes es			X
5. Se requiere grandes inversiones de capital. La amenaza de nuevos entrantes es			X
6. Los clientes no incurre en costos significativos para cambiarse a la competencia. La amenaza de nuevos entrantes es			X
7. El acceso a los canales de distribución son medio altos. La amenaza de nuevos entrantes es		X	
8. El control de acceso a los inputs es medio. La amenaza de nuevos entrantes es		X	
La amenaza de los nuevos entrantes es	Baja		

18.2. Anexo 2: Amenaza de Sustitutos

AMENAZA DE SUSTITUTOS	Alto	Medio	Bajo
1. Existen muchos productos/servicios que podrían / pueden sustituir al que usted entrega. La amenaza de sustitutos es	X		
2. Los clientes no enfrentarían altos costos de cambiar a sustitutos. La amenaza de los sustitutos es	X		
3. Los clientes fácilmente cambiarían mi producto/servicio. La amenaza de los sustitutos es	X		
La amenaza de los sustitutos es	Alta		

18.3. Anexo 3: Poder de Negociación de los Compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Alto	Medio	Bajo
1. El grado de concentración de los compradores es bajo. El poder de negociación de los compradores			X
2. Los clientes compran por status y por el poder adquisitivo. El poder de negociación de los compradores es	X		
3. Los costos de cambiar de proveedores son bajos. El poder de negociación de los compradores es	X		
4. Los compradores están informados para realizar la compra. El poder de negociación de los compradores es		X	
5. La capacidad de los compradores para integrarse hacia adelante es baja. El poder de negociación de los compradores es			X
6. Hay disponibilidad de productos sustitutos. El poder de negociación de los compradores es	X		
7. La diferenciación de productos de proveedores es medio. El poder de negociación de los compradores es		X	
8. El precio de los insumos en relación con el costo total de producto es medio. El poder de negociación de los compradores es		X	
El poder de negociación de los compradores es	Medio		

18.4. Anexo 4: Poder de Negociación de los Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Alto	Medio	Bajo
1. La concentración de los proveedores es baja. El poder de negociación de los proveedores es			X
2. La disponibilidad de los productos sustitutos es alta. El poder de negociación de los proveedores es			X
3. La importancia del cliente para el proveedor es alta. El poder de negociación de los proveedores es			X
4. La diferenciación del producto y del servicio del proveedor es medio. EL poder de negociación de los proveedores es		X	
5. Los costos de cambio son medio. El poder de negociación de los proveedores es		X	
6. La amenaza de integración hacia adelante por el proveedor es de baja a media. El poder de negociación de los proveedores es			X
7. La importancia de la calidad de los insumos para el comprador es alto. El poder de negociación de los proveedores es	X		
8. Los costos de los inputs en relación total de los costos es medio. El poder de negociación de los proveedores es			X
El poder de negociación de los proveedores es	Bajo		

18.5. Anexo 5: La rivalidad entre los jugadores existentes

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Alta	Medio	Bajo
1. media concentración de los competidores. La rivalidad de los competidores es		X	
2. La tasa de crecimiento de la industria es alta. La rivalidad de los competidores es			X
3. Los costos fijos son elevados. La rivalidad de los competidores es	X		
4. La diferenciación del producto es alta. La rivalidad de los competidores es		X	
5. Los costos de cambiar de proveedor son altos. La rivalidad de los competidores es		X	
6. Las barreras de salida son altas. La rivalidad de los competidores es		X	
7. La especialización de activos es nula. La barrera de salida es			X
La rivalidad entre los competidores es	Media		

18.6. Anexo 6: Intención de Compras.

What brands do you intend to buy in 2010 ?		
Rank	Brand	Score
1	Louis Vuitton	136
2	Chanel	112
3	Gucci	71
4	Dior	52
5	Hermes	43
6	Cartier	36
7	Prada	33
8	Omega	30
9	Longines	24
10	Estee Lauder	23
11	Armani	21
12	Rolex	20
13	Burberry	18
14	Swarovski	17
15	Lancôme	17

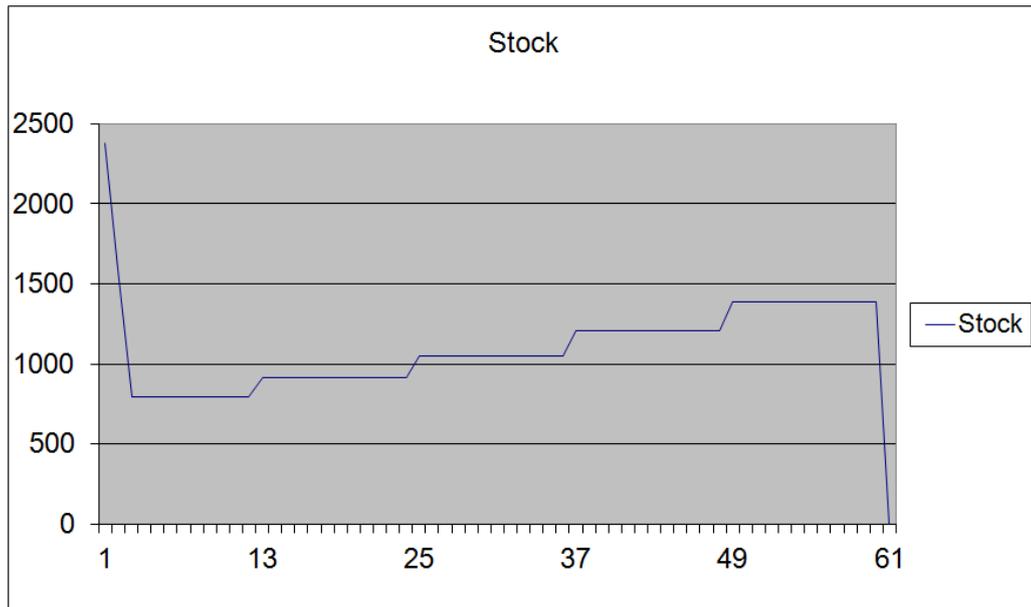
18.7. Anexo 7: Marketing Mix

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Chaquetas	500-700		
Cinturones	80-100		Pagina de Web
Billeteras	70-90	Wuhan International Plaza	Publicidad en revistas
Bolsos	350-500		Evento promocional
Guantes	70-90		Blogger
Protectores IPAD	60-80		
llaveros	20-30		
Maletin	250-350		
Maleta de Mensajero	300-500		

18.8. Anexo 8 Inventario

CALCULO DE INVENTARIO						
		Periodo Inicial	Demanda	Stock	Pedido	Stock en Tránsito
Año 1		0		2379	793	0
Demanda	793	1	793	1586	793	793
Plazo de Entrega	30	2	793	793	793	793
Stock Inicial	2379	3	793	793	793	793
		4	793	793	793	793
Punto de Pedido	2379	5	793	793	793	793
Cantidad a Pedir	793	6	793	793	793	793
		7	793	793	793	793
		8	793	793	793	793
		9	793	793	912	793
		10	793	793	912	793
		11	793	793	912	912
		12	793	912	912	912
Año 2		13	912	912	912	912
Demanda	912	14	912	912	912	912
Plazo de Entrega	30	15	912	912	912	912
Stock Inicial	2736	16	912	912	912	912
		17	912	912	912	912
Punto de Pedido	2736	18	912	912	912	912
Cantidad a Pedir	912	19	912	912	912	912
		20	912	912	912	912
		21	912	912	1049	912
		22	912	912	1049	912
		23	912	912	1049	1049
		24	912	1049	1049	1049
Año 3		25	1049	1049	1049	1049
Demanda	1049	26	1049	1049	1049	1049
Plazo de Entrega	30	27	1049	1049	1049	1049
Stock Inicial	3146	28	1049	1049	1049	1049
		29	1049	1049	1049	1049
Punto de Pedido	3146	30	1049	1049	1049	1049
Cantidad a Pedir	1049	31	1049	1049	1049	1049
		32	1049	1049	1049	1049
		33	1049	1049	1206	1049
		34	1049	1049	1206	1049
		35	1049	1049	1206	1206
		36	1049	1206	1206	1206
Año 4		37	1206	1206	1206	1206
Demanda	1206	38	1206	1206	1206	1206
Plazo de Entrega	30	39	1206	1206	1206	1206
Stock Inicial	3618	40	1206	1206	1206	1206
		41	1206	1206	1206	1206
Punto de Pedido	3618	42	1206	1206	1206	1206
Cantidad a Pedir	1206	43	1206	1206	1206	1206
		44	1206	1206	1206	1206
		45	1206	1206	1387	1206
		46	1206	1206	1387	1206
		47	1206	1206	1387	1387
		48	1206	1387	1387	1387
Año 5		49	1387	1387	1387	1387
Demanda	1387	50	1387	1387	1387	1387
Plazo de Entrega	30	51	1387	1387	1387	1387
Stock Inicial	4161	52	1387	1387	1387	1387
		53	1387	1387	1387	1387
Punto de Pedido	4161	54	1387	1387	1387	1387
Cantidad a Pedir	1387	55	1387	1387	1387	1387
		56	1387	1387	1387	1387
		57	1387	1387		1387
		58	1387	1387		1387
		59	1387	1387		0
		60	1387	0		0

18.9. Anexo 9: La curva del Stock de los siguientes 5 años



18.10. Anexo 10: Datos para calcular el Valor presente

Datos	
β_e indust	1.29
D/E indust	20%
Tc indust	25%
β_o sin D	1.12
rf	3.80%
rm - rf	3.90%
Ko indust	8.17%
Riesgo país	7.70%
Ko China	15.87%
G Perpetuidad	3%

18.11 Anexo 11: proyección de ventas mensual

CARISMA												
PRESUPUESTO DE TESORERÍA BAJO VENTAS UNIFORME												
(EN MILES DE DOLARES)												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cobros por ventas		\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450	\$ 261,450
Proveedores	\$ 69,000	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500	\$ 34,500
Logística	\$ 60,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Salarios	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480	\$ 38,480
Almacén	\$ 14,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000
Publicidad	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145	\$ 26,145
Impuestos												
Prestamo (Capital + Interes)	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224
Gastos de constitucion	\$ 10,000											
Gastos de adecuacion	\$ 80,000											
Gastos de inauguracion	\$ 70,000											
Dividendos pagados												\$ 400,000
Gastos de Administracion	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Total pagos	\$ 389,849	\$ 148,349	\$ 548,349									