



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Internalización: Creación de empresa *trader* y almacén logístico en Hong Kong

Trabajo fin de grado presentado por: Hortensia Planillo Momeñe

Titulación: Grado en ADE

Modalidad de trabajo: TFG

Director/a: Aida Galiano

Ciudad: Logroño

Fecha: 24-07-2017

Firmado por: Hortensia Planillo

RESUMEN

El presente Trabajo fin de Grado está basado en una empresa ya existente perteneciente al sector textil para niños entre 0 y 14 años, cuyos datos identificativos y nominativos no van a ser desvelados por motivos de confidencialidad.

Lleva varios años de bonanza debido a sus diseños divertidos y originales. Distribuye a través de canales monomarca y multimarca, y se encuentra actualmente desarrollando el canal de venta online.

Debido al estancamiento motivado por la última crisis mundial, la compañía se plantea internacionalizarse penetrando en nuevos mercados. Para ello se plantea acometer un proyecto de internacionalización a través de la constitución de una empresa *trader* y un almacén logístico en Hong Kong, que va a desarrollar este proyecto empresarial. Será necesario perfeccionar su sistema de distribución pues con la actual estructura no sería factible.

Es un proyecto complejo que requiere de una gran inversión, y por lo tanto, arriesgado, pero con muchas posibilidades de éxito.

Palabras claves: Competencia, Internalización, Marca, Distribución, Costes.

ABSTRACT

This End of Degree work is based on an enterprise already created belonging to the textile sector, for ages between newborn and 14 years old; its name and identity will not be revealed for confidential reasons.

For several years, they have enjoyed success due to their amusing and original design.

It has been distributed through both, retail and wholesale channels; at present, the company is developing its online sales presence.

Motivated by the stagnant situation of the recent world crisis, the business is planning to go international, penetrating in news markets. To accomplish this, a project is put forward to internationalize through the creation of a trader business and a logistic warehouse in Hong Kong. This is what this business plan will develop. It has outgrown its present distribution system because its present logistic structure won't be feasible.

It is a complex project, and it will require a considerable investment and as such, it is a risk, but with a great potential for success.

Keywords: Competition, Internalization, Trademark, Distribution, Costs.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	PLANTEAMIENTO GENERAL.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.3	PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y LA IDEA DE NEGOCIO.....	3
1.4	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	5
1.4.1	Objetivo General.....	5
1.4.2	Objetivos Específicos	5
2	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	5
2.1	ANÁLISIS GENERAL DE ENTORNO ESPECÍFICO:.....	5
2.1.1	Análisis general del sector textil infantil.....	5
2.1.2	Poder de negociación de los clientes.....	6
2.1.3	Poder de negociación de los proveedores	7
2.1.4	Rivalidad de los competidores actuales	7
2.1.5	Productos sustitutivos.....	8
2.1.6	Barreras de entrada y salida.....	8
2.2	ANÁLISIS EXTERNO PESTEL – HONG KONG	8
2.2.1	Breve historia de Hong Kong	8
2.2.2	Factores políticos	9
2.2.3	Factores económicos.....	10
2.2.4	Factores socio-culturales	12
2.2.5	Factores tecnológicos.....	13
2.2.6	Factores ecológicos.....	13
2.2.7	Factores legales	14
2.3	ANÁLISIS INTERNO	15
2.3.1	I+D+i.....	15
2.3.2	Producción	16
2.3.3	Marketing y Relaciones exteriores	17
2.3.4	Organización	18
2.3.5	R.R.H.H.	19
2.3.6	Finanzas.....	19
2.4	ANÁLISIS DAFO	20
2.5	ANÁLISIS CAME	21
2.6	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	22
2.7	MODELO DE NEGOCIO	22
2.7.1	Modelo Canvas.....	22
2.8	ANÁLISIS DE LA MATRIZ MEFE Y MEFI	24

3	PLAN DE MARKETING.....	24
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO NACIONAL.....	25
3.2	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	26
3.3	MARKETING MIX	27
3.3.1	Producto	27
3.3.2	Precio	28
3.3.3	Promoción	29
3.3.4	Distribución.....	29
3.4	COSTES DE MARKETING.....	30
4	PLAN DE OPERACIONES	30
4.1	LOCALIZACIÓN	30
4.2	OPERACIONES Y PROCESOS.....	31
4.2.1	Cadena de valor	31
4.2.2	Mapa Estratégico.....	31
4.2.3	Operación y procesos.....	31
4.3	RECURSOS NECESARIOS	34
4.4	COSTES OPERATIVOS.....	36
5	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y R.R.H.H.....	37
5.1	ESTRUCTURA SOCIETARIA.....	37
5.2	R.R.H.H. NECESARIOS	37
5.3	ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL.....	38
5.4	POLÍTICA ESTRATÉGICA DE R.R.H.H.	39
5.4.1	Reclutamiento y selección	39
5.4.2	Capacitación de profesionales	40
5.4.3	Evaluación de desempeño o rendimiento	40
5.4.4	Clima organizacional	40
5.4.5	Remuneración	41
5.5	PLANES DE FORMACIÓN.....	41
5.6	COSTES DE R.R.H.H.....	41
6	PLAN FINANCIERO	42
6.1	INVERSIONES.....	42
6.2	ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS.....	42
6.2.1	Ingresos previstos	42
6.2.2	Gastos previstos	43
6.2.3	Umbral de rentabilidad y otros ratios económico-financieros	43
6.3	PLAN DE TESORERÍA.....	44
6.4	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL.....	45

6.5	BALANCE PREVISIONAL	45
6.6	VAN Y TIR	46
6.6.1	Análisis de sensibilidad.....	47
6.7	MATRIZ DE RIESGOS	47
7	CONCLUSIONES, LIMITACIONES, PLAN DE CONTINGENCIA.....	49
7.1	CONCLUSIONES	49
7.2	LIMITACIONES	50
7.3	PLAN DE CONTINGENCIA	50
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
8.1	BIBLIOGRAFÍA.....	51
8.2	WEBSITES	52
9	ANEXOS	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de evaluación de factores externos	7
Figura 2. Principales macro magnitudes	10
Figura 3. Crédito privado	12
Figura 4. Población en millones de habitantes	12
Figura 5. Mapa de procesos	17
Figura 6. Matriz BCG	18
Figura 7. Posicionamiento competencia	18
Figura 8. Análisis DAFO	20
Figura 9. Análisis CAME	21
Figura 10. Modelo de negocio CANVAS	22
Figura 11. Matriz de evaluación de factores externos	24
Figura 12. Método C. y M. del Plan de Marketing	56
Figura 13. Gráfico penetración por área geográfica	25
Figura 14. Tabla Tiempo de desarrollo	26
Figura 15. Fortalezas y Debilidades del sector textil español	27
Figura 16. Posicionamiento mercado moda: estructura general	57
Figura 17. Posicionamiento mercado moda: canal multimarca	57
Figura 18. Ranking de ventas por marcas	58
Figura 19. Ranking de ventas por segmento	58
Figura 20. Gráfico penetración por tramo de edad	28
Figura 21. Estrategia de cartera: ANSOFF	59
Figura 22. Gráfico penetración por canal tradicional	29
Figura 23. Mapa inbound-outbound	30
Figura 24. Cadena de valor	31
Figura 25. Mapa de procesos	62
Figura 26. Proceso de compras	63
Figura 27. Proceso de pedido	63
Figura 28. Proceso de control calidad y producción	64
Figura 29. Proceso logístico en almacén	64
Figura 30. Imágenes de almacenes inteligentes	34
Figura 31. Organigrama departamento logístico	36
Figura 32. Organigrama societario	37
Figura 33. Organigrama Hong Kong	37
Figura 34. Organigrama general	66
Figura 35. Plan de financiación	44

Figura 36. VAN y TIR	46
----------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Master Plan.....	55
Tabla 2. Presupuesto de Marketing	60
Tabla 3. Mapa de operaciones.....	61
Tabla 4. Presupuesto de Hong Kong	65
Tabla 5. Orden de incorporación y sueldos estimados.....	38
Tabla 6. Plan de viabilidad.....	67
Tabla 7. Flujo de caja Hong Kong.....	68
Tabla 8. Bridge de facturación 2018	69
Tabla 9. Bridge EBITDA.....	69
Tabla 10. Cuenta de resultados previsional Hong Kong.....	70
Tabla 11. Balance previsional Hong Kong	71
Tabla 12. Principales ratios económico-financieros: Hong Kong.....	72
Tabla 13. Indicadores financieros	44
Tabla 14. Financiación fondos ajenos.....	73
Tabla 15. Cuenta de resultados previsional: estructura actual	74
Tabla 16. Balance previsional: estructura actual	75
Tabla 17. Análisis de sensibilidad: WACC	47
Tabla 18. Esquema identificación de riesgos.	76
Tabla 19. Resultado esquema registro de riesgos.	76
Tabla 20: Esquemas identificación de oportunidades	77
Tabla 21. Resultado esquema identificación oportunidades	77
Tabla 22. Tabla revisión periódica	78
Tabla 23. Tabla reporte de riesgos	78

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO GENERAL

Chiquitines es el nombre ficticio de la empresa sobre la que se va a desarrollar el proyecto empresarial presentado en este Trabajo Fin de Grado.

Opera desde el año 2001, y distribuye sus productos de gama media-alta principalmente en el mercado nacional y europeo, a través de los canales de multimarca y monomarca, y en menor medida en el canal online.

Históricamente, y hasta la llegada de la crisis mundial de 2008, la compañía era líder en su sector, hasta el punto que era tomada como referencia por sus competidores, que emulaban y trataban de reproducir sus diseños, pero sin lograr quitarle cuota de mercado. El alto grado de diferenciación y creatividad de los productos fidelizaban a los clientes hasta el punto de comercializar casi en exclusividad la marca, la cual contribuía a otorgar prestigio a sus establecimientos. Sus estados financieros reflejaban crecimientos anuales superiores al 10%, al igual que crecía su rentabilidad con el volumen.

Tras la crisis surgió una nueva realidad económica mundial, la cual junto con la madurez del mercado en el que está ubicada la empresa, originó un estancamiento en sus ventas, situación de la cual este proyecto empresarial pretende ayudarle a salir.

Además, cabe mencionar que, debido a la situación económica actual, el consumidor habitual ha modificado sus hábitos de consumo, derivando sus compras hacia marcas, que, aun siendo de calidad notablemente inferior, satisfacen sus necesidades y provocan un ahorro en su cesta de la compra, aliviando de esta manera su economía personal.

A pesar de los esfuerzos continuados por revertir la situación durante estos últimos años, se aprecia un estancamiento en las ventas.

Con todos los hechos anteriormente descritos, la propiedad de la empresa, junto con el equipo directivo, preocupados por los acontecimientos detallados, ha constatado la necesidad de introducirse en nuevos mercados sin explorar, recuperando de esta manera el volumen perdido en los nichos en los que tiene presencia en la actualidad, realmente saturados por una competencia muy agresiva en precio.

Es una empresa real a la que hemos cambiado el nombre por motivos de confidencialidad. Aunque los datos son reales no se muestran en este trabajo, sí que se aportarán procesos e información como fuente privada.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO

Tras algunas prospecciones de nuevos y emergentes mercados, solicitadas a empresas especializadas en estudios de mercado, como Kantar Media SAU o Merchanservis SA, así como investigación interna del departamento de Marketing a través de asociaciones como Asepri, se ha constatado que el producto sigue teniendo buena acogida; por tanto, el mencionado descenso de ventas no se corresponde con un problema de diseño de sus productos o de obsolescencia de los mismos. Si bien es cierto, que se ha detectado que la falta de estructura organizacional interna, así como los costes de distribución y los tiempos de servicio, dificultan su expansión en el mercado en el que actualmente opera, lo que junto con el descenso de las ventas dificulta su recuperación.

Además, se da el hecho de que la representación de la marca infantil está restringida al ámbito europeo, y este hecho imposibilita la expansión internacional de la firma. Igualmente, la estructura actual, así como los procesos internos no permiten el crecimiento, ya que están diseñados para un público europeo.

Durante el período de crisis, muchas han sido las empresas españolas que por no dar el paso de internacionalizarse se han visto obligadas a cerrar sus puertas. Es por tanto el momento de reaccionar y acometer reformas para su penetración en nuevos mercados fuera de las fronteras nacionales.

La herramienta principal para acceder a nuevos mercados situados fuera de nuestras fronteras es la creación de una empresa importadora y re facturadora la cual ubicaremos por motivos que serán posteriormente explicados en Hong Kong, así como un almacén logístico de servicio con la misma ubicación. Consideramos que el posicionamiento en Hong Kong es estratégico debido a factores como la política arancelaria, la situación estratégica que acortará los plazos de servicio, o el ahorro en transporte. De este modo, las ventajas a mencionar a la hora de tener un almacén logístico en Hong Kong son:

- Exención de aranceles de importación
- Optimización de tiempo en la entrega al cliente
- Aplicación en la importación *intercompany* de tarifas cercanas a las de la compra en vez de a las de la venta, disminuyendo el coste arancelario
- Importantes ahorros en coste de transporte y logísticos

Esta nueva compañía va a servir de apoyo a la estructura constituida en España, que seguirá en funcionamiento en su operativa habitual de distribución a nivel europeo. La hongkonesa por su parte, será la encargada del almacenamiento y distribución a los nuevos mercados internacionales de los productos adquiridos a proveedores en el mercado asiático. Así mismo, y de manera subsidiaria, la filial de Hong Kong prestará servicios de *trading* o re facturación a empresas independientes, haciendo de esta manera más rentable la inversión.

1.3 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y LA IDEA DE NEGOCIO

Analizamos aquí el problema interno al que se enfrenta la actual empresa ubicada en España, el cual viene a justificar la realización del presente proyecto. Podemos citar principalmente dos factores que actualmente han condicionado negativamente la expansión de nuestra empresa: el origen del producto y la estructura organizacional actual de la compañía.

Históricamente, la empresa española distribuía un producto fabricado en España, pero al igual que la mayoría de operantes en el sector textil, a principios del siglo XXI tomó la decisión de deslocalizar la producción a países asiáticos; fue una decisión angustiosa pero necesaria para poder seguir siendo competitiva en precio.

No obstante, es precisamente este origen asiático el que está estrangulando el crecimiento de la compañía, debido principalmente a los grandes aranceles que graban estas mercancías, tiempo de servicio o al elevado coste de transporte.

Como solución a esta deficiente externalización, se plantea la creación de una empresa en una ubicación estratégica, Hong Kong, desde dónde se nutrirá a los nuevos mercados internacionales, contribuyendo a la expansión de la marca fuera de las fronteras europeas, y reactivando por lo tanto el crecimiento a través de estos nuevos canales.

Simultáneamente, la empresa española continuará con su actividad en el mercado nacional y europeo.

Por otra parte, el grupo empresarial cuenta con una elevada experiencia en el sector de la moda infantil y un equipo humano motivado y dinámico. Este *know-how* y frescura del personal son precisamente los que han convertido a la empresa en una gran compañía. No obstante, y a pesar de la calidad de los trabajadores, la estructura de la compañía penaliza igualmente la expansión, ya que se observa una notable carencia en áreas tan estratégicas como son exportación, marketing o logística, imprescindibles para posicionarse como una marca líder a nivel mundial.

Continentes objetivos como el asiático, austral o americano necesitan de una adaptación en los procesos logísticos. Estos se llevarán a cabo a través del nuevo almacén logístico en Hong Kong, objeto de este trabajo.

La internalización que planteamos para nuestra empresa requiere de una serie de cambios en la estructura interna; la especialización del equipo humano, así como la incorporación de especialistas en los campos citados anteriormente, ayudarán a conseguir que la empresa introduzca sus artículos, ya adaptados a los nuevos mercados; igualmente, contribuirán a la mejora de la distribución, pilar fundamental para el éxito del nuevo proyecto. Por lo anteriormente expuesto, se ha planteado el presente TFG sobre la constitución de una empresa *trader* o refacturadora hongkonesa, siendo el desembarco previsto para el ejercicio 2018. La creación de la filial permitirá al grupo canalizar las compras a proveedores asiáticos, disminuyendo el impacto de los costes que la importación de las prendas llevan asignados, como transporte y gastos aduaneros, mayores cuando hablamos de un producto de origen asiático.

Además, la creación de un almacén logístico en una zona franca, como es Hong Kong, y que goza de una fiscalidad favorable, permitirá la reducción de costes de almacenamiento externo, picking y otros servicios logísticos, que hacen inviable la importación del producto en países con medidas proteccionistas.

Por concluir, esta nueva estructura en Hong Kong no sólo va a ayudar a introducir la marca en nuevos mercados, principal objetivo del proyecto, sino que además va a ayudar a consolidarse en el mercado nacional y europeo en el que actualmente opera, debido a las sinergias que se producirán, reparto en los costes fijos, mejor aprovechamiento de la estructura, mejora en los plazos de entrega, más poder de negociación con los proveedores por volumen de compra, mayor competitividad en precio y calidad y más reconocimiento de marca.

No se descarta además la posibilidad de que la filial hongkonesa se convierta en una empresa subsidiaria, ofreciendo los servicios de *trading* a empresas tercera, y rentabilizando de esta manera su estructura de una manera más eficiente.

El proyecto es ambicioso y arriesgado, debido especialmente a la gran inversión requerida. La empresa hongkonesa llevará a cabo no solo la compra y distribución, tanto a distribuidores como filiales, sino que se ocupará del almacenamiento y *picking* a través de su propio almacén logístico.

La puesta en marcha del proyecto no perderá en ningún momento de vista la Misión, Visión y Valores del grupo empresarial.

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general de este TFG es:

Analizar la viabilidad de la penetración en nuevos mercados internacionales a partir de una empresa existente pero apalancada en ventas y resultados.

1.4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que pretende alcanzar este proyecto son los siguientes:

Analizar el entorno en el que se quiere constituir la nueva filial que será sede de la distribución a nivel mundial, para conseguir un profundo conocimiento del mismo y poder adecuarse a sus necesidades.

Elaborar un plan de Marketing adecuado que consolide la marca en el mercado nacional e internacional.

Realizar un plan de operaciones y rrhh que adecúe las actuales y futuras instalaciones y procesos a las características de los nuevos mercados.

Diseñar un plan financiero que muestre la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 ANÁLISIS GENERAL DE ENTORNO ESPECÍFICO:

Es importante analizar no sólo el mercado actual, sino también el mercado donde queremos introducirnos, aunque la similitud entre ellos en relación con nuestros productos nos permite unificar criterios de estudio.

2.1.1 Análisis general del sector textil infantil

Los últimos estudios realizados por asociaciones especializadas como Asepri determinan que el consumo textil en el segmento estudiado ha ido decreciendo paulatinamente en los últimos años; de hecho durante el año 2016 la producción española disminuyó un 30%, afectando al empleo del sector textil en un 14%.

Esto demuestra que continúa con la tendencia negativa de los últimos años, iniciada con la llegada de la crisis de 2008. El canal más afectado corresponde al pequeño comercio, que pierde cuota frente a las grandes superficies.

En cuanto al mercado exterior, las ventas españolas han sufrido pérdidas sustanciales y progresivas, hasta alcanzar el 22% en el último ejercicio cerrado.

En los últimos años, las marcas nacionales han apostado por la internacionalización, incrementando exponencialmente su presencia en el exterior. No obstante, esta presencia queda restringida a empresas de gran dimensión, hecho que frena la consolidación del *Made in Spain* en los mercados internacionales.

En este sentido, las empresas españolas deben afrontar varios retos, y pueden hacerse a través de la diferenciación de sus productos, potenciando el reconocimiento de su marca y con su presencia en ciudades referentes de la moda, Nueva York, París, Milán o Londres, que otorga notoriedad a las firmas.

Por otra parte, los consumidores cada vez son más sofisticados y exigentes. La moda ya no está solo al alcance de los segmentos socio-económicos más favorecidos, sino que los usuarios realizan sus adquisiciones tanto en sectores de lujo como en establecimientos “*fast fashion*”. Las tendencias del sector muestran el precio como conductor cada vez más importante. Se aprecia un fenómeno *vintage*.

Como conclusiones generales, la moda española no cuenta con un alto grado de reconocimiento fuera del mercado nacional. El origen España no es percibido como un referente; si bien es cierto que nuestro producto aporta novedad y curiosidad a los consumidores de los nuevos mercados, hecho que anima al consumo.

2.1.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes del sector son muy numerosos y están escasamente organizados para defender sus intereses. Las principales características del cliente objetivo son:

El cliente objeto realiza compras de reducido importe.

La venta al por menor está orientada al consumidor final, eliminando el riesgo de integración hacia el proveedor. El riesgo de insolvencia de cobro es prácticamente inexistente, ya que casi todas las ventas son pago al contado.

En la venta al por mayor, el cliente tiene mayor poder de negociación, ya que la competencia utiliza estrategias agresivas en precio y condiciones de venta.

Se aprecian cambios sustanciales en los hábitos de compra de los consumidores, relacionados con cambios culturales, políticos, demográficos, económicos, que implican alteraciones en la demanda de productos.

El cliente tiene posición de elección entre varios oferentes del sector.

Por tanto, y atendiendo a las características anteriores, se puede concluir que su poder de negociación es alto.

2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

La deslocalización de la producción es un factor común en todas las empresas del sector, hecho que otorga una gran ventaja a los productores asiáticos. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores en el sector textil es elevado y pueden controlar el servicio de los productos claves, empeorando los períodos medio de pago y condiciones en general.

En nuestro caso, que la apuesta es producir en fábricas comprometidas con el medio ambiente y el bienestar social, el poder de negociación por parte del proveedor es aún mayor, debido a la poca oferta existente en estos países y la baja posibilidad de encontrar un sustituto. Un proveedor bien organizado, con fuertes recursos y con poder de decisión, puede imponer sus condiciones en precio y volumen de compra.

2.1.4 Rivalidad de los competidores actuales

La rivalidad en el sector en el que opera nuestra empresa es muy elevada, debido principalmente a la existencia de muchos competidores similares en tamaño y recursos, con costes fijos y de almacenamiento elevados y que operan en un sector que crece lentamente. Además, el producto se considera como un bien de consumo sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el costo que debe afrontar por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.

Los principales competidores que tiene la empresa son los que muestra la Figura 1, Matriz de evaluación de factores externos. En ella se refleja la percepción que tienen los consumidores acerca de los principales atributos que definen las diferentes marcas y que condicionan las preferencias del mercado textil, y por tanto, el posicionamiento de cada uno de los competidores.

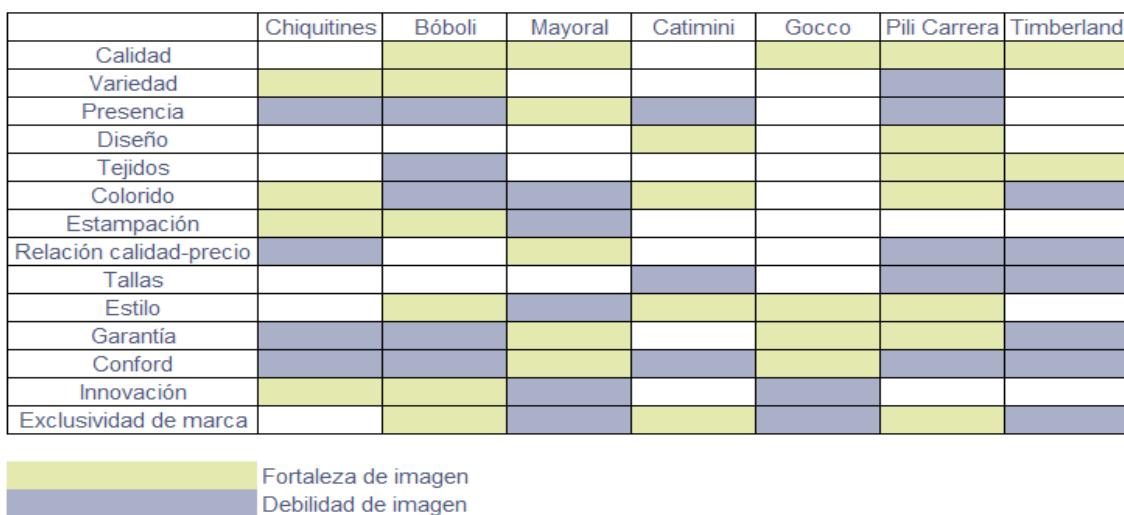


Figura 1. Matriz de evaluación de factores externos. (Elaboración propia)

2.1.5 Productos sustitutivos

Un mercado o segmento de mercado no será sondable en el supuesto que existan productos sustitutivos reales o potenciales; la situación puede empeorar si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ser comercializados a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la compañía y de la industria.

En nuestro caso particular nos impacta especialmente los cambios de tendencia y gustos; por el contrario, nuestro estilo diferenciador e innovador nos sitúa en un puesto de referencia sobre la competencia, siendo nuestro fuerte la diferencia comparativa. También productos más económicos pueden llegar a ser productos sustitutivos en épocas de recesión económica con la pasada crisis internacional. No obstante, debemos mostrar en todo momento que la calidad de nuestras prendas otorga al consumidor ese elemento diferenciador que demanda y que antepone al precio.

2.1.6 Barreras de entrada y salida

La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector dependerá de los siguientes factores:

- Barreras para la entrada: elevadas inversiones, ventaja comparativa de las empresas ya operativas, diferenciación de los productos, economías de escala, necesidades de capital, medidas proteccionistas de los gobiernos.
- Dificultad de acceso a los canales de distribución.
- Barreras de salida: las medidas proteccionistas de países objetivos dificultan e incluso impiden la introducción del producto de origen asiático.

En el sector de moda, la deslocalización de la producción coloca a todas las empresas del mercado en situación similar a la hora de gestionar sus operaciones.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO PESTEL – HONG KONG

En este apartado se trata de determinar la situación del país donde va a implantarse la nueva empresa, y por lo tanto, donde va a destinarse la inversión del proyecto: Hong Kong.

2.2.1 Breve historia de Hong Kong

La imposibilidad de cultivar un terrero lleno de colinas conllevó a Hong Kong a convertirse en un centro de comercio tras mejorar su tecnología agrícola.

En 1842, finalizada la Guerra del Opio, Hong Kong pasa a convertirse en colonia británica, momento en el que experimenta su mayor crecimiento industrial, hecho

fomentado por la inmigración china, provocada por las crisis alimenticias, así como a una mejora en el nivel de vida de sus habitantes. La población de Hong Kong pasaba de 530.000 a 725.000 habitantes.

Antes de avanzar en su desarrollo tecnológico Hong Kong sufrió la ocupación japonesa durante los años 1941 y 1945, lo que supuso una situación de hiperinflación, hambrunas y caída demográfica; pero se recuperó rápidamente gracias a la influencia británica y a una nueva ola de inmigración procedente de China debido a la instauración del régimen comunista y en concreto a la implementación del *Gran Salto Adelante*.

Hong Kong no solo recibió tecnología británica, sino que también recibió instituciones democráticas y estables del Reino Unido, por lo cual la implementación fue un éxito tal que en la actualidad su PIB per cápita ocupa el lugar número doce mundial y su economía es puramente moderna.

2.2.2 Factores políticos

Hong Kong es una Región Administrativa Especial (RAS) de la República Popular de China. Su estatus se define por la ley fundamental (adoptada en 1990 por la Asamblea Nacional Popular de la República Popular de China), la cual sirve como "constitución" en el Territorio y confiere el principio de "un país, dos sistemas".

El territorio es gobernado por un Jefe del Ejecutivo, elegido por 5 años por un comité electoral de 1.200 miembros que incluye parlamentarios, personalidades y representantes de los sectores profesionales. El poder legislativo monocameral se concede a un Consejo Legislativo.

El consejo vota y enmienda las leyes. También puede presentar cualquier nueva propuesta; examinar y aprobar el presupuesto, los impuestos y el gasto público; nombrar los jueces del Tribunal de Apelación Final y el presidente del Tribunal. También es responsable de monitorear la conducta del Jefe del Ejecutivo y asegurarse de que el gobierno aplica su política correctamente. La ausencia de responsabilidad política de los ministros puede hacer que el Consejo Legislativo limite el control ejercido por esta asamblea sobre el poder ejecutivo

Aunque cuenta con un importante nivel de autonomía con respecto a China, Hong Kong no es independiente de la vida política china. Por ello, no existen partidos en el poder. Los asuntos legislativos se realizan a través del sector de negocios y diversos actores profesionales. Asimismo, los partidos políticos actúan bajo la forma de empresas o corporaciones.

Los líderes políticos en el país son el Jefe del Estado, cargo que ostenta el Presidente de China, Xi Jinping, del Partido Comunista Chino, desde marzo de 2013, y el Jefe del Ejecutivo, Leung Chun-ying, desde el 1 de julio de 2012.

Las últimas elecciones tuvieron lugar en marzo de 2017, en el que fue elegido el Jefe del Ejecutivo por los 1.200 miembros del Comité de Elecciones; las elecciones para determinar el próximo Consejo Legislativo serán en 2020.

El país presenta, por lo tanto, una gran estabilidad política.

2.2.3 Factores económicos

Hong Kong es en la actualidad la décima potencia comercial y tercera plaza financiera del mundo, y es reconocida como un modelo del liberalismo económico. Su estructura económica la ha expuesto con fuerza a la crisis financiera internacional, pero finalmente ha resistido bien. En 2016, el crecimiento disminuyó visiblemente (1,4%). El país sufre la ralentización de China, de la que depende enormemente. El crecimiento debiera reforzarse (1,9%) en 2017. La economía es apoyada por el consumo interno.

En 2016, las exportaciones de Hong Kong se vieron penalizados por el enfriamiento de la economía china; además, los gastos de los turistas chinos se han frenado.

Las actividades financieras fueron un pilar económico en 2016, a pesar del auge de las plazas bursátiles en otros países asiáticos. El gobierno, ante la presión política, tuvo que tomar medidas en el ámbito económico, como controlar los precios inmobiliarios.

A pesar de lo anteriormente expuesto, Hong Kong sigue gozando de sólidas finanzas públicas: por ley, el déficit público tiene que ser nulo; cuenta con un fuerte superávit en cuenta corriente y un superávit presupuestario significativo. El gobierno busca estimular la economía, mejorar el acceso a la vivienda y optimizar el potencial económico. Hong Kong seguirá ganando peso como núcleo financiero.

En la Figura 2, vemos representadas las principales macro magnitudes de Hong Kong



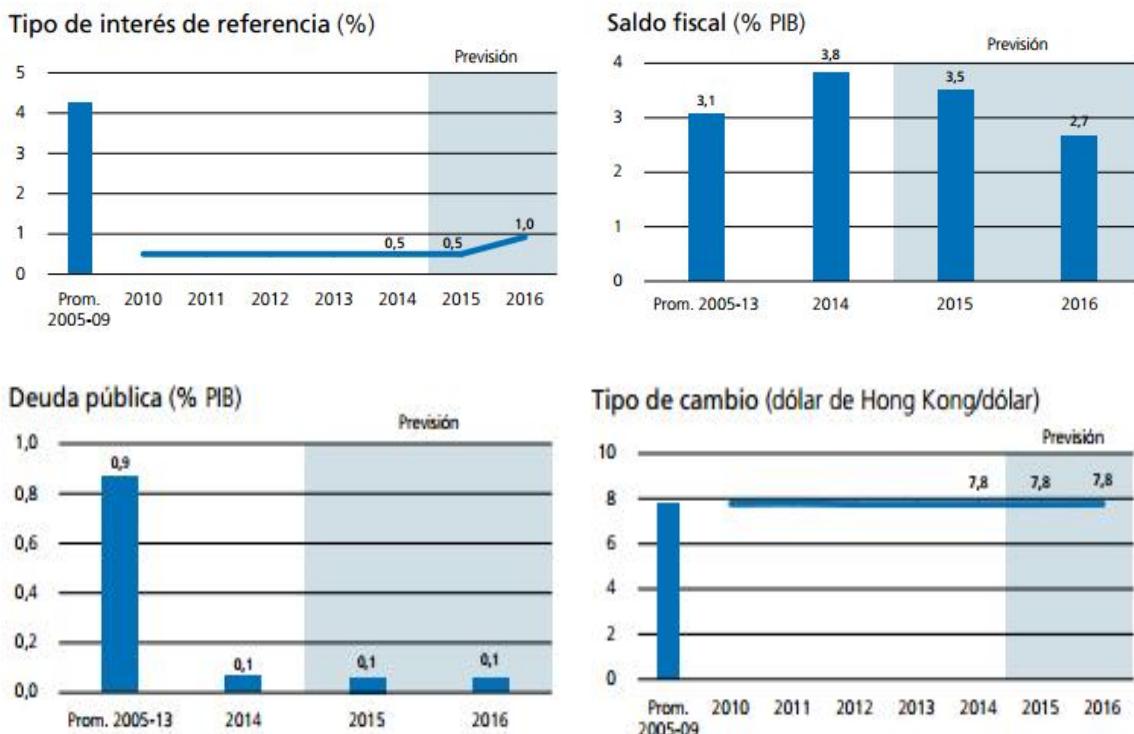


Figura 2. Principales macro magnitudes. (CaixaBank Research)

En la imagen superior izquierda se muestran los valores del PIB. Parece que Hong Kong compensará la desaceleración china con la mayor demanda de las economías avanzadas, Europa y USA, y con el comercio de servicios con la China continental.

En cuanto a la inflación (IPC), imagen superior derecha de la Figura 2, descendió en 2015 por la evolución de la energía y por una rebaja impositiva que afectó a los alquileres. En 2016 se aprecia una leve recuperación por la debilidad en los alquileres.

Los gráficos medios muestran los tipos de interés estables con un repunte esperado en 2016, (1.6%); el saldo fiscal refleja una normalización en 2016, al volver a niveles similares, e incluso levemente inferiores al inicio del período en estudio.

Finalmente, en los últimos gráficos, podemos apreciar una evolución positiva en los niveles de deuda pública, prácticamente inexistente en 2016, (0,1% del PIB). En cuanto al tipo de cambio, el gráfico ratifica lo ya comentado, en el sentido que tiene una total estabilidad con referencia al dólar estadounidense durante todo el período.

Hong Kong cuenta con un sistema bancario moderno y transparente, y una Bolsa, que cumple con los estándares de los países avanzados, hecho que le convierte en el catalizador del ahorro chino.

El crecimiento del crédito ha sido limitado en 2016 por los nuevos requisitos establecidos. Así la Figura 3, muestra el decrecimiento en el servicio de crédito privado a partir de 2014, permaneciendo estable en los dos últimos años.



Figura 3. Crédito privado. (CaixaBank Research)

Las perspectivas de rating son estables para S&P (AA-), Moody's (Aa3) y Fitch (A+); la solidez del sistema bancario y la calidad institucional garantizan este indicador.

2.2.4 Factores socio-culturales

La sociedad hongkonesa es una mezcla entre china y británica que constituye uno de sus principales atractivos, y reza a la expresión “*Oriente es Occidente*”. A pesar de ser parte de la República Popular China tras haber sido colonia inglesa hasta 1997, conserva su sistema capitalista.

En la actualidad, el país debe hacerse cargo de ciertos problemas como la contaminación, pobreza y costo elevado de la vivienda. En 2016, la inflación disminuyó ligeramente (2,5%). A fines de 2016, la Reserva Federal Americana (FED) alzó sus tasas directrices. Este hecho motiva que la autoridad financiera de Hong Kong deba repercutir esta alza, ya que el dólar hongkonés está fijado al dólar americano, lo que podría repercutir en el bienestar de la población.

El envejecimiento de la población supondrá una presión sobre las arcas públicas, pero, al mismo tiempo, impulsará el sector sanitario. La Figura 4 muestra el crecimiento que se espera de 0.5 millones de habitantes en 10 años, siendo más del 38% inmigrantes, lo cual convierte a Hong Kong en uno de los países con más densidad de población.

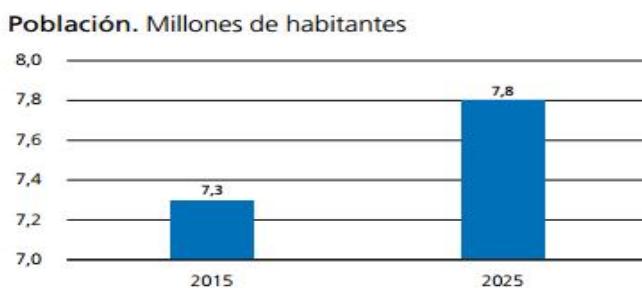


Figura 4. Población en millones de habitantes. (CaixaBank Research)

La crisis económica mundial impactó también en la sociedad hongkonesa, provocado un deterioro del mercado laboral, especialmente en los servicios financieros; pero la

tasa de desempleo volvió a reducirse y se mantiene en un nivel históricamente bajo, ligeramente inferior al 3%. No obstante, existe una fuerte tasa de inadecuación al mercado laboral y Hong Kong debe hacer frente a importantes desigualdades sociales.

Los riesgos en el corto plazo los encontramos en una desaceleración de China, un endurecimiento financiero internacional, debido a las fluctuaciones de divisa y a tensiones políticas por las medidas sociales a adoptar.

A largo plazo se puede enumerar una gran desigualdad social y el estatus particular del que goza Hong Kong en China.

2.2.5 Factores tecnológicos

Hong Kong ha realizado una apuesta por la incorporación de las nuevas y más revolucionarias tecnologías a sus industrias más tradicionales, a la vez que fomenta las nuevas industrias relacionadas con el campo tecnológico; fabricantes de equipos de telecomunicaciones y de las industrias de software emergen como consecuencia de la creciente importancia de la innovación y la tecnología de la información.

Para lograr su objetivo, el Gobierno hongkonés ha establecido una política de incentivos, ayudas y subvenciones a las empresas del sector privado para que incorporen la máxima tecnología, mediante el desarrollo de un parque científico y un centro de tecnología industrial.

Mediante la puesta en marcha de dos proyectos de innovación, Hong Kong ha logrado situarse en la vanguardia tecnológica: el Cyberport, que ofrece servicios multimedia enfocados a la especulación inmobiliaria, y el Silicon Harbour, dirigido a las industrias de alta tecnología, apoyado por las esferas académicas pero no por la población local con alta capacidad innovadora.

2.2.6 Factores ecológicos

Debido a su gran intensidad productiva, la calidad del aire de Hong Kong ha empeorado de manera alarmante durante los últimos años, y esta circunstancia queda vinculada a una alta mortalidad, así como a enfermedades respiratorias.

“La antigua colonia británica comparte el mismo aire que el delta del río Perla”, una provincia que cuenta con una concentración demográfica de más de 50 millones de habitantes, así como una de las mayores actividades del globo.

Esta actividad provoca una producción de 3.600 toneladas de residuos, y consume un 23% de energía nuclear, otro 23% proviene del carbón y el resto de plantas de gas. Pese a lo anteriormente expuesto, el Gobierno de Hong Kong no plantea acciones

para reducir el consumo de energía nuclear; por el contrario, si propone reducir la tasa de residuos en un 40% para el año 2022 para evitar el riesgo de colapso.

Hong Kong propone su propio plan de eficiencia energética mediante la inversión de 1.500 millones de dólares para reducir la contaminación. Para llevar a cabo dicho plan, cuenta con el apoyo de China, afectada igualmente por una gran polución atmosférica. Además, está promulgando una legislación para depurar sus aguas.

2.2.7 Factores legales

Alianzas estratégicas:

- Zona Franca: Hong Kong tiene estatus de puerto franco; promueve el libre movimiento de mercancía y capitales. Es la principal zona franca del mundo.
- Joint Venture: La ley permite a los inversores extranjeros su establecimiento en Hong Kong sin autorización. No existen limitaciones al capital extranjero; además existe libre repatriación de beneficios, capital, royalties y dividendos.

Condiciones arancelarias:

- Tratado de Libre Comercio.: Ante la carencia de acuerdo formal, la Unión Europea y Hong Kong mantienen relaciones comerciales directas. Sí existe un acuerdo de cooperación aduanera y a efectos comercial por la consideración de Hong Kong de territorio aduanero separado.
- Zona Franca. Hong Kong tiene una tasa arancelaria cercana al 0%, no se pagan derechos de aduana y tiene escasas barreras no arancelarias, ya que los requisitos y certificaciones para productos extranjeros son mínimos.
- Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). Hong Kong no es beneficiario de este sistema de la Unión Europea.

Negociación y protocolo:

El idioma utilizado es el inglés, aunque se valoran los conocimientos de cantonés.

El clima de negocios se caracteriza por su formalidad y seriedad, estableciendo una relación de confianza con el responsable de la filial.

Convenios:

- Acuerdo en materia de tributación: Convenio entre España y Hong Kong para evitar la doble imposición.
- Acuerdo en materia comercial. Acuerdo de colaboración para promover las relaciones comerciales y de inversión entre ambos países.

Con carácter general, el CDI España-Hong Kong entra en vigor el 13 de abril de 2012, momento en el que la jurisdicción de HK deja de tener consideración de paraíso fiscal.

Medios de cobro y pago:

- Medios de cobro. Se recomienda asegurar el cobro mediante los métodos tradicionales, principalmente el crédito documentario. Otro medio efectivo en las relaciones comerciales es la transferencia bancaria previa al envío,
- Medios de pago. El crédito documentario es la herramienta más utilizada.
- Seguros de tipo de cambio. La Autoridad Monetaria de Hong Kong ha conseguido estabilizar la fluctuación de la moneda; las transacciones se hacen habitualmente en dólar usa, por lo que se recomienda la contratación de un derivado de tipo de cambio.

Fiscalidad:

El sistema fiscal hongkonés se caracteriza por someter a impuestos solo las operaciones locales, y por tener una de las tasas impositivas más bajas del mundo.

El impuesto de sociedades recae sobre cualquier persona física o jurídica.

Las empresas extranjeras establecidas en el país deben realizar el impuesto que grava el ejercicio fiscal (del 1 de abril al 31 de marzo del año siguiente); la tasa impositiva es del 16,5% para las sociedades individuales no constituidas como sociedades anónimas.

Para el cálculo del beneficio obtenido (excepto venta de activos), las empresas podrán deducirse los gastos en los que se haya incurrido. No existe el VAT.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Como ya ha sido dicho, la actual compañía establecida en España continúa con la actividad en el mercado europeo y servirá de apoyo a la nueva filial en su expansión en el mercado internacional. Por tanto, podemos valernos de los actuales recursos internos y capacidades para conseguir un posicionamiento en el nuevo mercado. No obstante, serán necesarios determinados cambios, los cuales iremos indicando a lo largo de este punto y que serán adaptados en el plan de empresa.

2.3.1 I+D+i

La compañía apuesta por la tecnología como uno de sus principales activos para el desarrollo de su actividad. Dicha apuesta es extensible al nuevo centro en Hong Kong; de hecho, parte de la inversión acometida en la matriz va a poder aprovecharse

en la filial asiática, generando sinergias que contribuyan a absorber el coste más eficientemente. No obstante, será necesaria la adquisición de nuevos activos.

Los avances tecnológicos proporcionan inmensas ventajas competitivas a las empresas, ya que favorecen un mejor calidad en el servicio, y en muchos casos una gestión automática, lo que significa menores costes y por tanto una ventaja competitiva adicional. Se podría destacar el uso del mail o PDA para la recepción y envío tanto de pedido a proveedores como para la recepción del pedido del cliente, así como facturas u otra documentación. La plataforma web para los clientes, en la cual realizan pedidos, consultan precios, consumos o fechas, es una eficaz herramienta.

La localización mediante GPS de coches comerciales y furgonetas para determinar de una manera más eficaz las rutas, permite la optimización de las mismas; minimiza el impacto de los vehículos sobre el medio ambiente y el flujo de tráfico

Por último, Internet es un medio de comunicación con una alta penetración y con un elevado crecimiento esperado a nivel global. Gracias a su expansión, se puede utilizar como canal de comunicación con clientes, proveedores o empleados con acceso a la tecnología. Internet ofrece a las empresas una amplia variedad de beneficios, desde la mera presencia corporativa hasta la interactividad del comercio electrónico, permitiendo un mejor posicionamiento a la empresa.

A través de redes sociales como Facebook o Twitter, las empresas pueden publicitarse y darse a conocer a sus clientes potenciales. Buscadores como Google son los medios más interesantes y efectivos para encontrar espacios gratis donde publicitar nuestros servicios.

2.3.2 Producción

Una vez confirmados los prototipos de los productos, el equipo del departamento de diseño interactúa con las áreas de patronaje, producto, compras y producción, estando éstas tan fuertemente vinculadas entre sí, que trabajan bajo la misma dirección.

Dentro del departamento, efectúan el proceso de negociación, indicando los márgenes a obtener y estimando los volúmenes de compra. Se ocupan de la selección de proveedores, analizando sus entregas en tiempo y forma.

La gestión de la compra se extiende desde el muestrario hasta la producción definitiva, efectuando tanto labores administrativas como comerciales.

El equipo se encarga del diseño y localización de las instalaciones para la optimización de resultados. Igualmente llevan el control de la mano de obra, materias primas y stocks para la optimización de procesos y costes.

Otra de sus funciones principales es el control y planificación de la producción para el cumplimiento de tiempos de entrega, estándares de calidad y gestión de stocks.

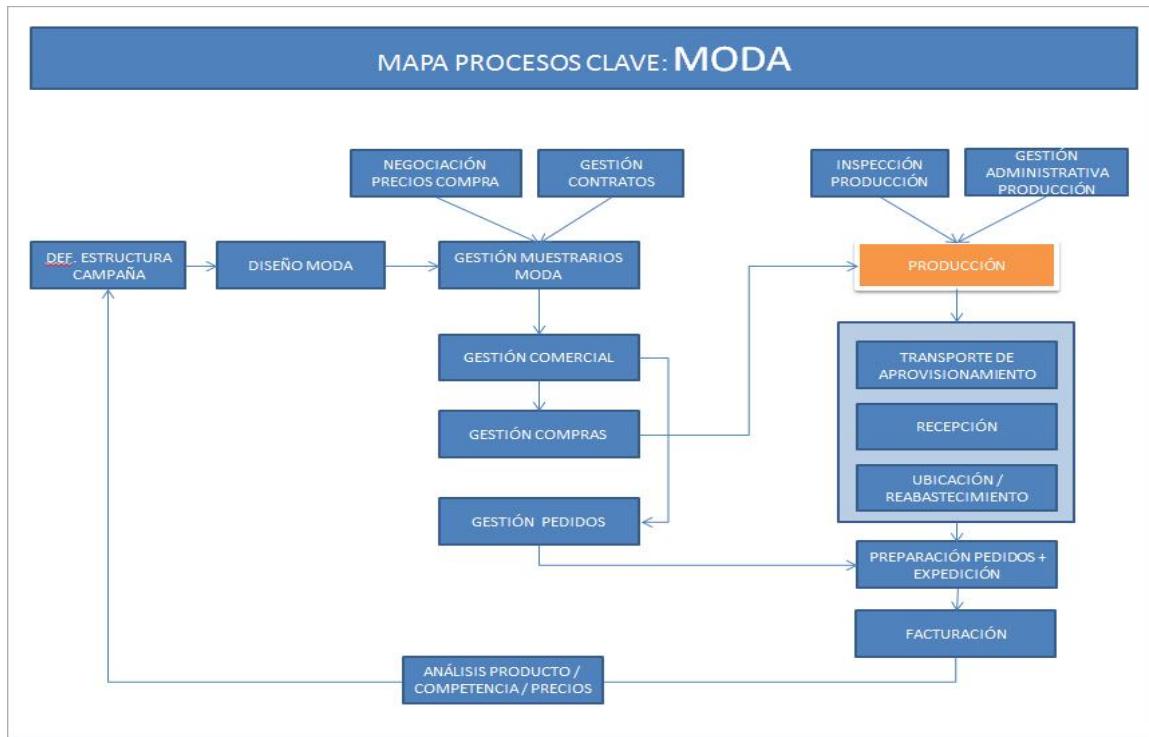


Figura 5. Mapa de procesos. (Elaboración propia)

Son los responsables igualmente de hacer cumplir el Master Plan, principal objetivo en la actividad de la empresa, bajo la tutela de Gerencia, debido a que controlan las inspecciones del producto en fábrica, así como el cumplimiento de los plazos de entrega pactados en contrato. (Véase tabla 1 del Anexo 1).

2.3.3 Marketing y Relaciones exteriores

El departamento de Marketing es una de las secciones en estado de crecimiento, diseñado y enfocado para la consecución del objeto general de la empresa, la expansión, tanto en el mercado nacional como, en mayor medida, en el internacional.

Compuesto por especialistas en diseño gráfico, comunicación y marketing, son los encargados de desarrollar el plan de marketing y potenciar la imagen de marca.

Entre sus principales misiones, el conocimiento exhaustivo del mercado, agentes que intervienen y afectan a la empresa, tendencias y evolución. Encargados de los estudios de mercado, segmento, público objetivo, competidores, proveedores y distribuidores; análisis de la competencia, posicionamiento, política de precios y márgenes, comunicación, imagen de marca, promociones o sistemas de fidelización. También responsables de los análisis del consumidor, segmentación del mercado, definición del perfil del público objetivo.

Además, efectuarán un análisis sistemático del producto para orientar el desarrollo del catálogo, indicando precios de referencia, así como otro análisis sistemático de los clientes actuales y potenciales para orientar la fuerza de ventas, a través de herramientas como la Matriz BCG que se muestra a continuación.



Figura 6. Matriz BCG. (Fuente privada)

Para mercados exteriores, es imprescindible la realización de un estudio de producto (mercado/competencia).

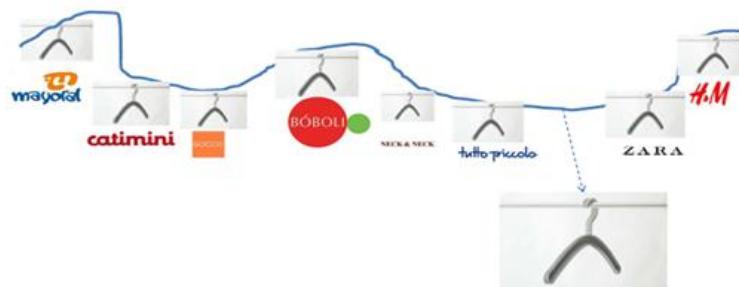


Figura 7. Posicionamiento competencia. (Fuente privada)

2.3.4 Organización

Como se ha comentado anteriormente, la estructura de la compañía precisa de una profunda reforma en algunas de las áreas fundamentales de la organización.

Los departamentos de servicios, así como los de compras y producción y comercial nacional han ido evolucionando en función de las necesidades de la compañía; sin embargo, y debido a la falta de necesidad, el departamento de exportación es una extensión del comercial, sin personal cualificado en comercio exterior, con carencias en idiomas y otros conocimientos fundamentales para una óptima gestión de los

nuevos mercados. Por ello, se ha incorporado al departamento un director de Exportación proveniente de otro sector, pero con un profundo conocimiento en estrategia empresarial internacional. Así mismo, los mercados internacionales son distribuidos para su gestión entre tres áreas manager. Se incorporan igualmente dos administrativos con conocimiento en idiomas y comercio exterior.

En cuanto al departamento de Marketing, la nueva estructura contempla la especialización de la actual directora del servicio, que además contará con el apoyo de un investigador de mercados, que obtendrá información sobre el público objetivo de la empresa, así como los competidores de la misma; un empleado en relaciones públicas, que manejarán las formas no pagadas de publicidad que la compañía puede utilizar para promover el negocio. Por último, un diseñador creativo y de Web, encargado de retratar la imagen de la empresa y de la marca para el público.

Para finalizar, denotar que el máximo impulso se da al departamento de Logística, por razones obvias. Hasta el momento, más que un departamento de Logística, puede hablarse de un almacén dirigido por un responsable. El refuerzo del departamento está basado en la incorporación de un director logístico con un alto potencial, así como una experiencia anterior en distribución internacional muy notable. El será el encargado de desarrollar y formar al equipo actual, así como el de nueva creación en Hong Kong. Esto lo veremos más adelante en el Plan de Operaciones.

2.3.5 R.R.H.H.

La empresa cuenta con un departamento propio de R.R.H.H. que gestiona y realiza las funciones de carácter técnico y administrativo, siguiendo las instrucciones y estrategias definidas por la dirección, para conseguir los resultados adecuados en cuanto a la gestión de personas, relaciones y clima laboral.

El departamento acomete las funciones de planificación del número de personas en plantilla así como su función retributiva en base a los objetivos generales de la compañía. Igualmente es el encargado de altas y bajas de contratos laborales, liquidación de seguros sociales y asistencias a actos de conciliación.

La selección de personal, el plan de formación, relaciones laborales, comunicaciones internas y plan de prevención de riesgos laborales corren a cargo del departamento.

2.3.6 Finanzas

Finanzas y administración es un departamento de servicio que da soporte a otros de la organización, cubriendo las funciones de back office u oficina, atención telefónica y asistencia a la red comercial en la resolución de incidencias o gestión de morosidad.

La contabilidad, fiscalidad y elaboración de los estados contables está totalmente interiorizada en la compañía, siendo gestionada por esta área.

El departamento cuenta también con la figura de un *controller*, que se encarga de la gestión de control, *reporting* financieros y contables, informe de gestión, al igual que la supervisión y control directo de los presupuestos a nivel departamental y general.

Negociación con entidades financieras, contratación de productos y derivados, así como análisis de proyectos de inversión (decidir en qué invertir) y cómo financiar esas inversiones son funciones gestionadas directamente por la dirección del departamento.

Este departamento está capacitado y será el encargado de hacer el estudio de viabilidad del nuevo proyecto de expansión, así como de buscar los fondos necesarios para acometer la inversión, que serán mixtos, con fondos propios y ajenos, y que se verá más en profundidad en el Plan Financiero.

2.4 ANÁLISIS DAFO

Se elabora el análisis DAFO para realizar un diagnóstico de situación interno y externo de la empresa, y que tiene como finalidad la toma de decisiones estratégicas.

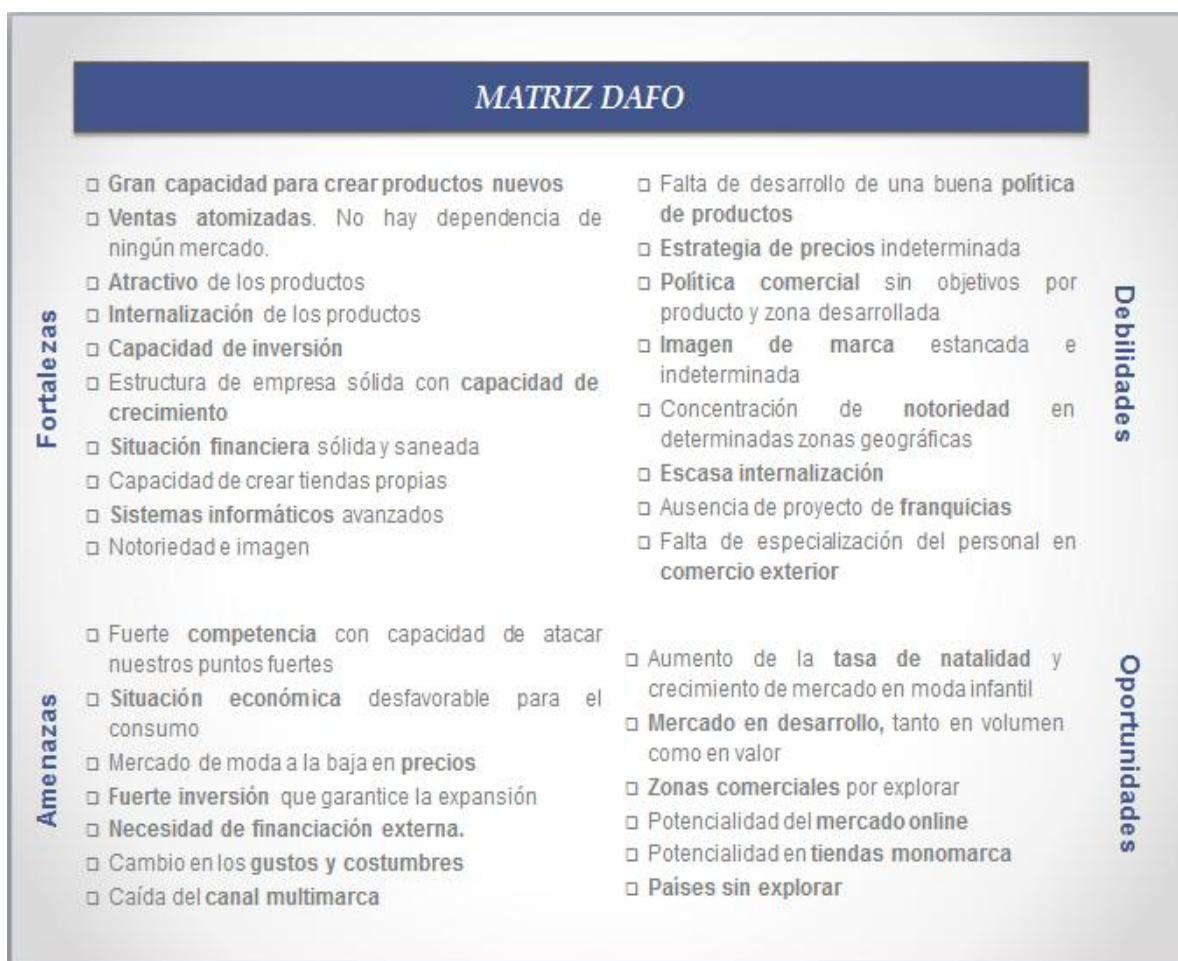


Figura 8. Análisis DAFO. (Elaboración propia)

2.5 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME es una metodología complementaria a la del análisis DAFO y que otorga pautas para actuar sobre los aspectos diagnosticados y obtenidos de la matriz anterior. Las diferentes estrategias a seguir se evidencian en la Figura 9.

La compañía debe explotar las oportunidades encontradas en el análisis, es decir, potenciar la ventaja competitiva que tiene con respecto a la competencia en aspectos tan importantes como calidad y diferenciación en nuevos mercados.

De igual manera, se van a corregir las debilidades observadas, cometido que correrá a cargo de los departamentos de Marketing y Logística, ya que hay que trabajar aspectos como la promoción o comunicación; especial atención a los nuevos canales de distribución, objetivo principal del proyecto.

Afrontando las amenazas seremos capaces de combatir a la competencia e introducirnos con éxito en los nuevos mercados deseados.

En cuanto a las fortalezas detectadas, trataremos de mantener los atributos de nuestros productos que siguen animando al consumidor a adquirirlos.

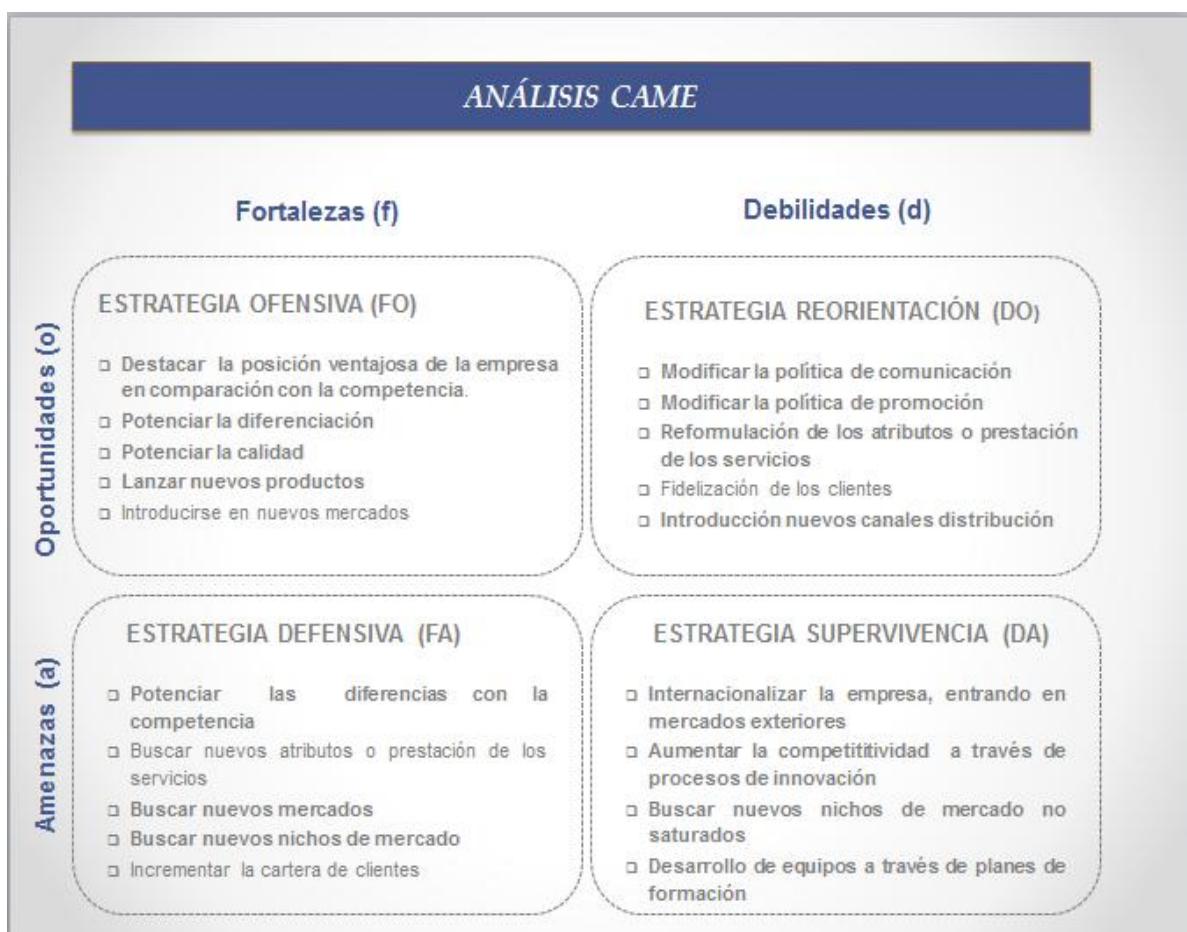


Figura 9. Análisis CAME. (Elaboración propia)

2.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Misión de Chiquitines es diseñar moda infantil y complementos para dar satisfacción a niños así como a las madres que adquieren sus productos, aportando ilusión y optimismo a través de sus modelos y diseños diferenciadores.

La Visión de Chiquitines es ser una marca creativa líder, desarrollar dicha marca, y convertirla en un referente a nivel internacional, diferenciándola de las empresas competidoras a través de sus colores, estilos y diseños propios.

Los Valores de Chiquitines son la satisfacción del cliente; su fidelización es clave para el crecimiento: la orientación al cliente y adaptación a los mercados aportando calidad y confianza; el máximo compromiso con los *stakeholders*, clientes, proveedores, empleados y la sociedad. Integridad, honestidad, agilidad, respeto e ilusión en las relaciones son otros de los valores que defiende la compañía. La creatividad, la mejora continua, el dinamismo en gestión, la capacidad de respuesta, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional, así como el compromiso absoluto con el medio ambiente, son factores determinantes para el éxito.

2.7 MODELO DE NEGOCIO

2.7.1 Modelo Canvas

El modelo de negocio CANVAS se divide en nueve bloques básicos de las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

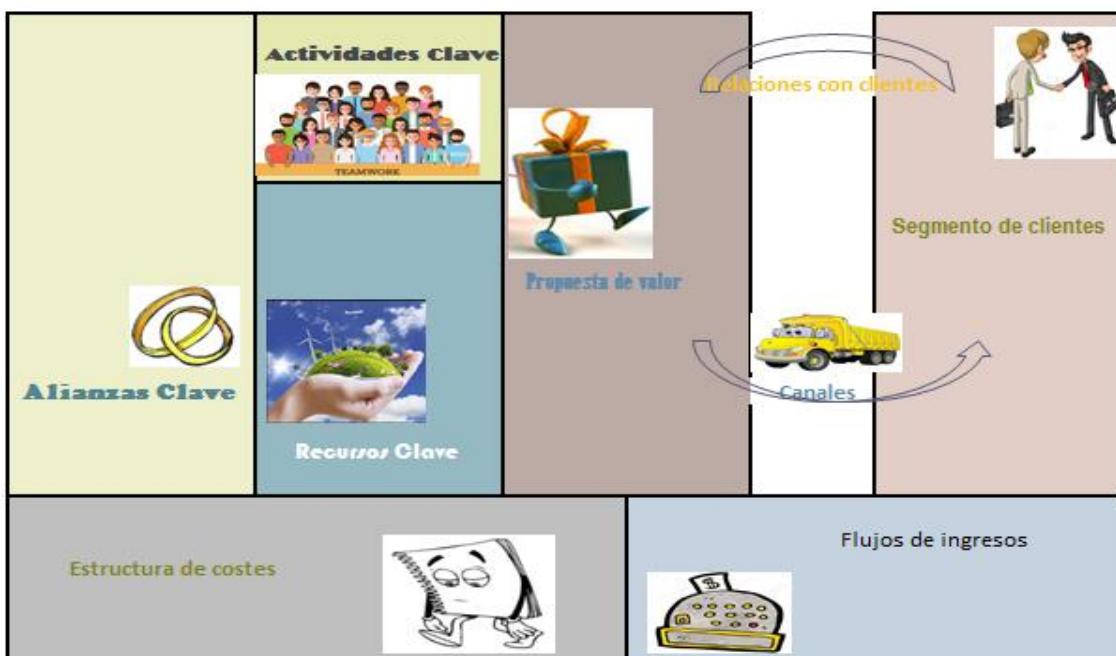


Figura 10. Modelo de negocio CANVAS. (Elaboración propia)

Segmento de mercados: clientes

Padres con niños comprendidos entre 0 y 14 años, estrato social medio-alto, atraídos por diseños novedosos y divertidos, diferentes. La marca confiere cierta distinción al público que la adquiere; esta exclusividad anima a este segmento a consumirla.

Propuesta de valor

Marca con notoriedad, que goza de prestigio a nivel nacional y europeo, asociada a un producto diferente, pero accesible.

Como principales características a destacar, el diseño, novedoso y arriesgado, la accesibilidad y comodidad, así como la conveniencia de su adquisición.

Canales de distribución

Los productos se distribuyen a través del canal monomarca, multimarca y online. Dado la evolución tecnológica, este último canal es uno de los objetivos principales.

Relaciones con los clientes

Existencia de red comercial entregada, *call-center* o central de llamadas, para todos los canales, *visual* y escaparatista a disposición del cliente.

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos proviene de las ventas de moda y complemento infantil, así como facturación de *management fees* o gastos de gestión.

Recursos clave

El personal es el principal activo de la empresa, buscando la especialización de los equipos mediante la formación y la incorporación de personal especializado.

Actividades clave

Diseño, producción, venta de moda y complemento infantil, ya que forma parte importante de la propuesta de valor, así como la distribución, para acceder a todo el público objeto de la manera más eficaz.

Red de alianzas

Las alianzas estratégicas con distribuidores, franquiciadores y proveedores potencian el negocio a segmentos del mercado en los que se opera actualmente, así como a aquellos a los que actualmente no se tiene acceso.

Estructura de costos

Incluye aquellos costos fijos, como salarios, alquileres e instalaciones, y costos variables como materia prima y otros insumos. A destacar principalmente los costos de Marketing y publicidad, costo de producción y logística.

Los costos se pueden calcular con facilidad después de definir los recursos claves, las actividades claves y las alianzas.

2.8 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MEFE Y MEFI

El objetivo de esta matriz es resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. Se seleccionan los factores clave para nuestro negocio.

Se determinan las principales amenazas y oportunidades que pueden afectar al negocio, se les otorga un peso, una puntuación y se ponderan los resultados. El total ponderado de nuestro ejercicio es de 2,7, e indica que la empresa está prácticamente en la media de su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Amenazas	Oportunidades
1. Aparición de nuevos competidores 2. Cambios en tendencias y gustos 3. Cierres de punto de venta	1. Incremento ventas por expansión 2. Aumento del catálogo 3. Aceptación canales distribución ligado a ofertas 4. Apertura nuevos puntos de venta

	Factores internos clave	Peso (0-1)	Clasificación (1,5)	Ponderación (P*C)
Amenazas				
A.1	Aparación de nuevos competidores	0,2	5	1
A.2	Cambios en tendencias y gustos	0,3	2	0,6
A.3	Cierres de punto de ventas	0,1	1	0,1
Oportunidades				
O.1	Incremento ventas por expansión	0,1	3	0,3
O.2	Aumento del catálogo	0,1	3	0,3
O.3	Aceptación canales distribución ligado a ofertas	0,1	2	0,2
O.4	Apertura nuevos puntos de venta	0,1	2	0,2
	Totales	1		2,7

Figura 11. Matriz de evaluación de factores externos. (Elaboración propia)

3 PLAN DE MARKETING

El objetivo general del plan de marketing radica en realizar un diagnóstico para el mercado actual sobre la presencia y penetración de la empresa, la percepción y

valoración de su imagen y posicionamiento para determinar si el producto necesita ser adaptado a los mercados objetivos. Identificar su cuota de mercado, su notoriedad y las percepciones que los clientes de moda infantil y complementos tienen sobre los artículos de la marca y los atributos que le distinguen. En definitiva, conocer al público objetivo de la marca con el objeto último de planificar y desarrollar en consecuencia la imagen de marca y su mensaje de comunicación a nivel nacional e internacional.

Para comprender los métodos de medición y control del plan de Marketing, véase figura 12 del Anexo 2.

En base al análisis anterior, se detallará posteriormente el Marketing Mix, el cual determinará el contenido del propio plan y las acciones a acometer, así como los productos y precios estipulados

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO NACIONAL

La penetración de la firma en el mercado de la moda está relacionada con el reconocimiento y grado de recuerdo de la marca por parte del consumidor. Nos indica cómo de consolidada está la imagen de marca.

Chiquitines, en la undécima posición, tiene un grado de penetración medio de 15,2%. Este dato no es igual en todas las zonas. Las cifras de facturación de cada una de estas zonas no coinciden con el grado de penetración. (Figura 13)

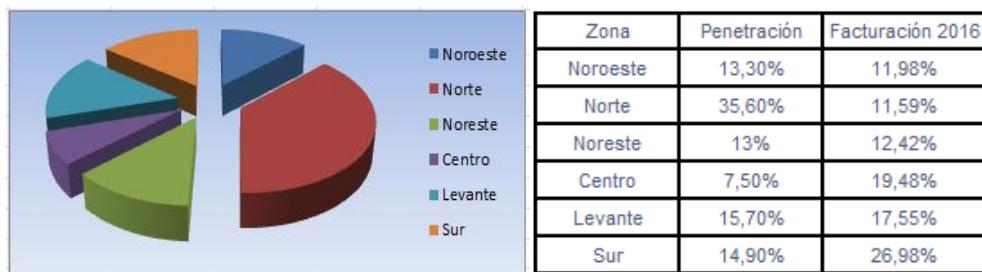


Figura 13. Gráfico penetración por área geográfica. (Elaboración propia)

La imagen de marca no está más consolidada en las zonas donde más se vende, sino en las zonas donde mayor presencia con tienda propia hay. A la vista de estos datos, se debe pensar que quizás la identificación de las compras de sus productos en entornos multimarca es más débil.

Para la mayor parte de los consumidores, los productos que compra son parte del muestrario de la boutique especializada en cuestión, sin prestar especial atención a las marcas que lo integran.

3.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES

El entorno económico favorable hace que la competencia sea más dura y más activa en los países objetivo, por lo que debemos desarrollar una política de precios y de productos sólida. Igualmente, debemos desarrollar estrategias comerciales más activas y agresivas, consolidando el segmento de edad que tenemos conquistado y en el que somos fuertes para evitar la invasión de la competencia y ampliar el segmento de edad, utilizando acciones comerciales y de comunicación.

Desarrollar zonas comerciales en las que no estamos implantados es prioritario, tanto por canal multimarca que aporta ventas, como con tiendas propias, que además de ventas aportan imagen de marca. El desarrollo de comercialización on-line permitirá desarrollar zonas comerciales e incrementará el posicionamiento de producto a consumidores medios altos.

Aumentando la notoriedad y el posicionamiento de la imagen de marca conseguiremos su desarrollo evitando la guerra de precios. El establecimiento de una política de productos adecuada permitirá una mejor y mayor comercialización y un aumento de la rentabilidad. Por último, desarrollar una política de precios mejorará la competitividad de nuestros productos, incrementando la notoriedad e imagen de marca.

Tiempo de desarrollo: en la Figura 14, *Timing* del plan de Marketing, podemos observar los plazos que se marca el departamento para la ejecución de las acciones.

	1t2017	2t2017	3t2017	4t2017
Desarrollo mercados				
Política producto				
Política precios				
Notoriedad marca				

Figura 14. Tabla Tiempo de desarrollo. (Elaboración propia)

Desarrollo del mercado moda infantil: las principales características son:

- Aumento ventas
- Mantener y ampliar cuota de mercado nacional e internacional
- Incrementar el número de clientes en general incidiendo en zonas de poca o inexistente presencia.

A continuación, en la Figura 15, se señalan las principales fortalezas y debilidades de la moda española en el mercado nacional e internacional.

Fortalezas	Debilidades
La moda tiene atributos positivos (original, imaginativa, creativa, innovadora, trendy)	Desconocimiento de la moda española
Precio interesante	Falta de promoción
Hecho en Europa	Calidad mejorable
Hay marcas con mucho potencial	Diseñadores desconocidos
Valor de los bienes escaso	Exceso de creatividad
Simpatía de España como país	

Figura 15. Fortalezas y debilidades del sector textil español. (Elaboración propia)

3.3 MARKETING MIX

3.3.1 Producto

El producto de la marca en estudio es un producto que no pasa desapercibido; no deja indiferente a nadie, lo amas o lo odias, lo compras o lo obvias. Este hecho a priori puede parecer un hándicap; sin embargo, no lo es, ya que este estilo es el que otorga la diferenciación que otorga ventaja competitiva sobre los competidores.

Atributos

Los atributos asociados a la marca son: calidad alta, diseño imaginativo, producto para bebés, original, atractivo y moderno, buena relación calidad precio, precio elevado, tierno, amplia gama de productos, estilo desenfadado.

Posicionamiento

Los principales pilares para un óptimo posicionamiento son:

- Diseño original, creativo y personalizado.
- Calidad a precio razonable (a tener en cuenta nuestra situación de semilujo).
- Atributos asociados al estilo de vida en España.
- El *target* u objetivo selectivo: consumidores con un estilo diferente, con inquietud por poseer diseños singulares y experimentar nuevas experiencias.
- La moda española no debería identificarse con el concepto “*Fast fashion*.”.

Para determinar la estructura y posicionamiento del mercado de la moda, véanse las Figuras 16 a 19 del Anexo 3.

Ventas por tramo de edad: en el gráfico siguiente se observa el grado de penetración de la marca por tramo de edad. La mayor compra realizada a la firma se centra en

productos destinados a bebés. A partir de 1 años nuestras ventas disminuyen 11,5 puntos porcentuales, siguiendo ya la tendencia negativa.

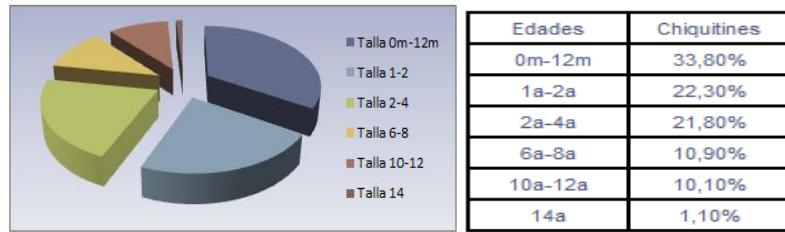


Figura 20. Gráfico penetración por tramo de edad. (Elaboración propia)
Política de productos. La organización tiende a realizar las siguientes acciones:

- Análisis de cartera de productos
- Estudio de nuevos productos
- Estudio de nuevas colecciones
- Implementación de una metodología de lanzamiento de nuevos productos
- Desarrollo línea producto para nuevos mercados

Aspectos a mejorar en el producto según el consumidor final

- Ampliación de gama de tonalidades hacia colores menos fuertes.
- Ampliación gama producto de red de tiendas.
- La marca es más conocida por complementos que por ropa, y además existen divergencias en la imagen de marca.

En la Figura 21 del Anexo 4 Estrategia de cartera ANSOFF, se puede apreciar las diferentes estrategias a seguir por la compañía, en cuanto a la cartera actual y futura de productos y clientes.

3.3.2 Precio

El precio es la variable del Marketing Mix por la que entran los ingresos de una empresa, por lo tanto es de vital importancia, antes de fijarlo, realizar un estudio de aspectos como el mercado, el consumidor, los costes o la competencia.

Establecer la estrategia de precios de una manera adecuada no es sencillo, y va a ser el propio consumidor quien determinará si el precio es el adecuado, comparándolo con el de otras marcas competidoras, así como efectuando un análisis del valor recibido del producto que ha adquirido frente al dinero que ha desembolsado por él.

Además, el precio debe ser coherente con el resto de variables; de esta manera ayudará a posicionar el producto, reforzando la imagen de marca si es de calidad.

En cuanto a la política de precios: la organización determina lo siguiente:

- Establecer una política de precios en función de precios de mercado.
- Seguir la nueva política de inclusión de los costes totales.
- Contención de los precios o realización de promociones.

3.3.3 Promoción

La promoción y comunicación ayudan a que las empresas puedan dar a conocer el modo en que sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. A través de diferentes herramientas como la venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo o relaciones públicas el consumidor final resulta más accesible. La efectividad de las mismas dependerá del producto, del mercado, del consumidor, de la competencia y de la estrategia de la compañía.

El departamento de Marketing ha determinado una serie de acciones complementarias que van a ayudar a posicionar el producto en los puntos de venta objetivos; estas acciones pasan por la inversión publicitaria, relaciones públicas en medio, comunicación en puntos de venta y canal online o comunicación de prensa del sector. Además, establece una línea de promociones en escaparates para clientes con mayor potencial de compra, *atrezzo* para escaparates, lona impresa con fotografía y logo. Los *kit* de bienvenida y el material publicitario ayudan a la captación de clientes.

Otras acciones relevantes propuestas son la contratación de una *Visual merchandiser*, o responsable de acciones interiores, para mercado de prospección, depósito de producto, asistencia a ferias internacionales, estudio de nuevos canales de venta, Clubes privados de la compañía con promociones para socios y usuarios de la compañía o promociones de página web en buscadores y medios especializados.

3.3.4 Distribución

La compañía realiza la distribución a través de los canales multimarca, monomarca y el canal online. Véase en la Figura 22 la penetración de la compañía por canal.

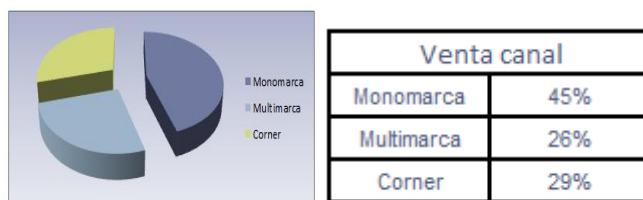


Figura 22. Gráfico penetración por canales tradicionales. (Elaboración propia)

No obstante, nuevos canales de distribución se incluyen en el plan estratégico: venta online (e-commerce, m-commerce). Estos canales en internet ayudarían al resto de

canales de venta al aumentar la notoriedad, imagen de marca y repercusión entre los consumidores.

3.4 COSTES DE MARKETING

En la elaboración del presupuesto, se ha tenido en cuenta tanto el mantenimiento de la cuota de mercado actual, como el proyecto de desarrollo a través de la nueva filial. Véase Tabla 2 del Anexo 5 Presupuesto de Marketing. En ella se detalla el contenido del plan general de Marketing, el cual asciende a una cantidad final de 1.000.000 euros, que deberá ser tenido en cuenta en el diseño del plan financiero general.

4 PLAN DE OPERACIONES

4.1 LOCALIZACIÓN

Nuestra empresa *trader* en Hong Kong estará ubicada en Hong Kong y operará con cierta autonomía, bajo las directrices de la matriz, (situada en San Sebastian de los Reyes, Madrid). Esta sucursal será la base para la expansión e internalización definitiva de la compañía a países fuera de la Unión Europea.

Esta central contará con un almacén logístico donde se recibirá, ubicará y reexpedirá la mercancía a empresas del grupo, distribuidores y clientes de todo el planeta.

Distribución internacional

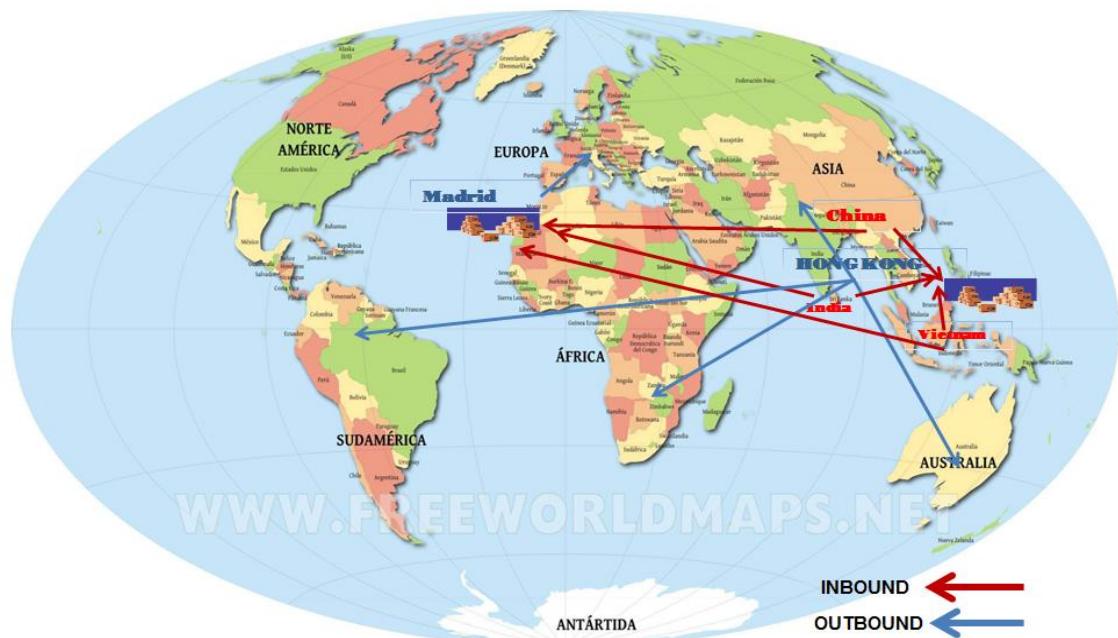


Figura 23. Mapa inbound-outbound. (Elaboración propia)

En la Figura 23 Mapa inbound-outbound, podemos ver esquemáticamente el flujo de mercancía, que parte de proveedores ubicados en el continente asiático hacia España, para su distribución a nivel nacional y europeo, o hacia un destino más cercano, el nuevo almacén logístico en Hong Kong, desde donde se distribuirá al resto del mundo.

4.2 OPERACIONES Y PROCESOS

4.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final y a la misma empresa. A continuación, en la Figura 24 se puede ver gráficamente las actividades de la compañía.



Figura 24. Cadena de valor. (Elaboración propia)

4.2.2 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización. Describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Véase el Mapa estratégico en la Tabla 3 del Anexo 6.

4.2.3 Operación y procesos

Con el objeto de acometer el nuevo proyecto, los departamentos de Internacional, Logística y Marketing van a ser potenciados y reforzados. La compañía contempla en su plan estratégico la expansión hacia otros países, fuera del ámbito europeo a través de la filial hongkonesa, de manera que es imprescindible contar con personal

especializado que domine las grandes barreras en estos tres ámbitos, especialistas en internalización, distribución y difusión. Los departamentos de Internacional y Logística por motivos obvios, ya que la complejidad de los procesos de exportación requiere personal cualificado, y el departamento de Marketing que definirá la estrategia de expansión, potenciando la imagen de un producto atractivo en el entorno conocido, y adaptándolo a las exigencias de los mercados internacionales. Véase Figura 25 del Anexo 7 Mapa de procesos.

4.2.3.1 Procesos de compra y producción

En el caso que nos ocupa, y al tratarse de una empresa distribuidora, la gestión de compras, así como la de transformación, preparación y almacenamiento resulta mucho más cómoda y fácil de gestionar, ya que existen los procesos de fabricación. Por lo tanto, no hay necesidad de la adquisición de materias primas, maquinaria ni personal cualificado en estos campos. La operativa se limita a la recepción en el nuevo recinto logístico de Hong Kong del producto ya elaborado, almacenamiento y posterior preparación de los envíos; este hecho facilita enormemente la actividad logística, reduciendo los plazos de recepción y de entrega, así como la llevanza de un inventario fiable, hecho fundamental para poder cumplir con los requerimientos del cliente de manera eficaz, sin sufrir las incómodas rupturas de stock, que producen grandes pérdidas así como una mala imagen frente a proveedores y clientes.

Llegado a este punto, en el que el producto está ya preparado para su envío, nos hayamos en la fase de distribución, caracterizada por su elevado costo. Este coste va a ser notablemente reducido con la implementación del proyecto Hong Kong. Además, va a producirse una mejora en la coordinación del producto ante las exigencias de los nuevos clientes y la obligación de proporcionales un buen servicio, vital para contar con una cartera rentable en el largo plazo.

La selección del medio de transporte es decisiva a la hora de realizar la entrega del producto de la manera más efectiva. Hoy en día nos encontramos con un mercado del transporte muy competitivo en Asia, con gran cantidad de oferta para la demanda existente, de calidad y económico, lo que genera nuevos ahorros en la operativa.

Debido a que el proyecto consiste en un nuevo almacén logístico dependiente de una filial de la compañía, la importancia de esta parte del proyecto queda en evidencia.

Véanse Figuras 26 a 28 del Anexo 8 de los esquemas operativos de los proceso de compras, proceso de pedidos y proceso de calidad y producción, que muestran el saber hacer de estas áreas estratégicas para el proyecto.

4.2.3.2 Proceso logístico

Este es el proceso al que se va a prestar más atención, debido a que sobre esta base va a desarrollarse nuestro proyecto empresarial.

La empresa hongkonesa realizará las adquisiciones del producto directamente a los proveedores chinos, vietnamitas y de Bangladesh y reexpedirá a través de su almacén directamente al resto de empresas del grupo y clientes potenciales. Véase Figura 29 del Anexo 8 del esquema operativo del proceso logístico.

Los principales indicadores a tener en cuenta en la nueva plataforma logística son:

Gestión del transporte: el departamento de logística trabajara los siguientes puntos:

- Integración con proveedores para saber el estado de las expediciones.
- *Tenders* o subastas bianuales y continua búsqueda de nuevas agencias de transporte buscando la mejora en tarifas.
- Etiqueta integrada, evitando el re etiquetado en la empresa de transporte.
- Implantación de pre-factura y selección automática de agencia.

Preparación de pedidos: a través de los sistemas tradicionales y principalmente con las nuevas tecnologías, el *picking* y *packing* (recogida y empaquetar) se realizará con:

- *Batch picking*, el más tradicional, se basa en una extracción conjunta del material de todos los pedidos agrupados y una separación posterior de las cantidades de cada una de las referencias que van en cada pedido.
- Picking con *Miniload* (estanterías metálicas) y *Put to ligth* (guía al operario hasta las ubicaciones y le marca la mercancía que debe tomar en la ubicación).
- Picking por oleadas, servicio agrupado de pedidos para reducir los desplazamientos.
- Picking individual guiado por radiofrecuencia, preparación de pedidos con un terminal inalámbrico en el que te van apareciendo los pedidos. Lo mismo que se haría con papel.
- *Pick to voice*, guía mediante instrucciones simples de voz, que optimizan, entre otras cosas, la eficacia del operario en tanto que actúa con las manos libres.
- *Sorter* o elementos de clasificación automática se emplean en entornos de preparación de pedidos que requieren del movimiento de un número relativamente reducido de referencias respecto al movimiento total de unidades o bultos requeridos en un determinado periodo de preparación.

En la Figura 30, se pueden observar imágenes de cómo va a ser la distribución del nuevo almacén, así como del sofisticado equipamiento con el que contará.

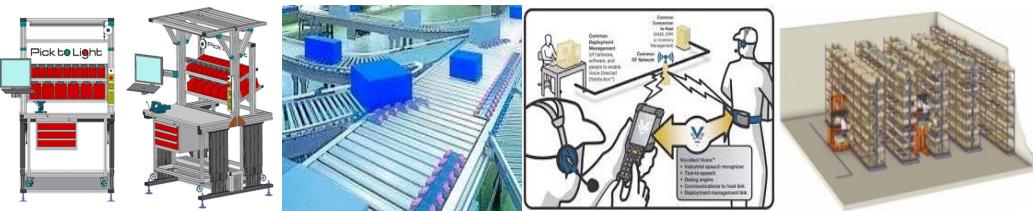


Figura 30. Imágenes de almacenes inteligentes. (Fuente Privada)

KPI's: Son los indicadores u objetivos a medir para controlar la gestión logística:

- *On Time*: Expediciones entregadas correctamente /total expedidas
- *In full*: Prendas servidas/Prendas perdidas
- Costes: Costes reales/Costes previstos (picking-transporte)
- Gestión de inventarios: Unidades correctas/Unidades contadas

SAT: Servicio de Asistencia Técnica

- Recepción y análisis de la incidencia
- Recogida de producto
- Reparación y re-expedición
- Compromiso del proceso en 5 días

Logística inversa: Proceso de la cadena de suministro dentro de la propia empresa.

- Número considerable de prendas devueltas cada año.
- Devoluciones gestionadas por equipo de devoluciones, previo registro en ERP.
- Generación de petición de recogida en la agencia.
- Clasificación en almacén (reparación, destrucción, donación).

Otros procesos o proyectos futuros a implementar en la gestión logística

- Proyecto OEA y Recinto aduanero en régimen de domiciliación.
- Nuevo SGA (Sistema de Gestión de Almacenes) informatizados.
- Re ingeniería picking.
- Previsión de la demanda y método de reposición en tiendas
- Gestión entre almacenes, FTP (Protocolo de Transferencia de Archivos)
- Nuevas aperturas de países: adecuación del protocolo a cada mercado

4.3 RECURSOS NECESARIOS

Nos encontramos ante un gran desafío: la gestión de mercancía a través de un almacén propio. No obstante, las ventajas que ofrece son importantes: permite llevar el control total sobre los productos que vendemos, así como sobre la manipulación y el personal, al mismo tiempo que nos permite ser más eficientes en los envíos. Como principal inconveniente, la gran inversión a acometer en el local.

En un almacén logístico se recibe la mercancía, se manipula y se procede al almacenaje de stocks, para la posterior preparación y expedición de artículos a los consumidores de nuestros productos.

Para ponerlo en marcha, hay que dominar conceptos como el tipo de producto que se va a manipular, ciclos de vida o gestión de rupturas de stock.

Hay que tener en cuenta también la burocracia de la puesta en marcha del proyecto, más aún cuando se trata de un país con Normativa distinta a la propia, aún y cuando se trate de un país tan laxo como Hong Kong.

Como objetivos principales destacamos la optimización de los costes de gestión, el aprovechamiento del espacio disponible, la oferta al fácil acceso a los productos, así como la garantía de una mínima manipulación, la integración de todas sus funciones. A destacar de manera especial la facilitación de rotación e inventariado.

La compra de los equipos para su funcionamiento es fundamental: transpaletas, carretillas, elevadoras, estanterías de almacenaje (que dependerán del estilo de picking seleccionado), equipos y sistemas informáticos que soporten las últimas tecnologías de lectura.

Por último, y no menos importante, la contratación de personal cualificado e independiente que organice y ponga en marcha bajo la supervisión en la distancia del director de Operaciones. Entre sus funciones, el diseño del almacén, constituyendo sus cuatro áreas principales:

Área de recepción: Es la zona donde se reciben y descargan los productos que proceden de nuestros proveedores. Debe contar con espacio suficiente para las maniobras de los transportes, maquinaria idónea para la descarga, zonas adecuadamente climatizadas, zonas de manipulación y paletización de mercancías que llegan, y equipos físicos y humanos necesarios para hacerlo. En esta área se verifica y se realiza el control de calidad de los productos.

El área de almacenaje. Esta zona está destinada a depositar el producto y deberá estar acondicionada con estanterías adaptadas y pasillos habilitados para el movimiento de mercancías. Tiene que estar equipada con los nuevos sistemas tecnológicos de codificación, clasificación y etiquetado, con el fin de facilitar el inventario. La ubicación del producto se realizará teniendo en cuenta los productos de mayor rotación, para situarlos de manera accesible; los más pesados se colocarán estratégicamente para evitar su movilidad.

El área de preparación. En esta ubicación se realiza la preparación de los pedidos para nuestros clientes. En nuestro caso será un área automatizada. Esta zona también debe contar con los medios y equipos necesarios para la preparación de envíos como cajas, material de embalaje en general, impresoras o etiquetadoras.

El área de expedición. En esta última ubicación se verifica que el pedido esté correcto y se carga para su envío. Es necesario también definir la distribución del almacén, en nuestro caso en U, así como la disposición de los muelles de carga y descarga y la altura del almacén para evitar potenciales problemas en la manipulación y expedición.

Organigrama departamento de logística

A continuación, se presenta el organigrama del departamento de Logística de la central española, de reciente definición, estructura que se replicará, adaptando el tamaño, para el nuevo centro logístico en Hong Kong.

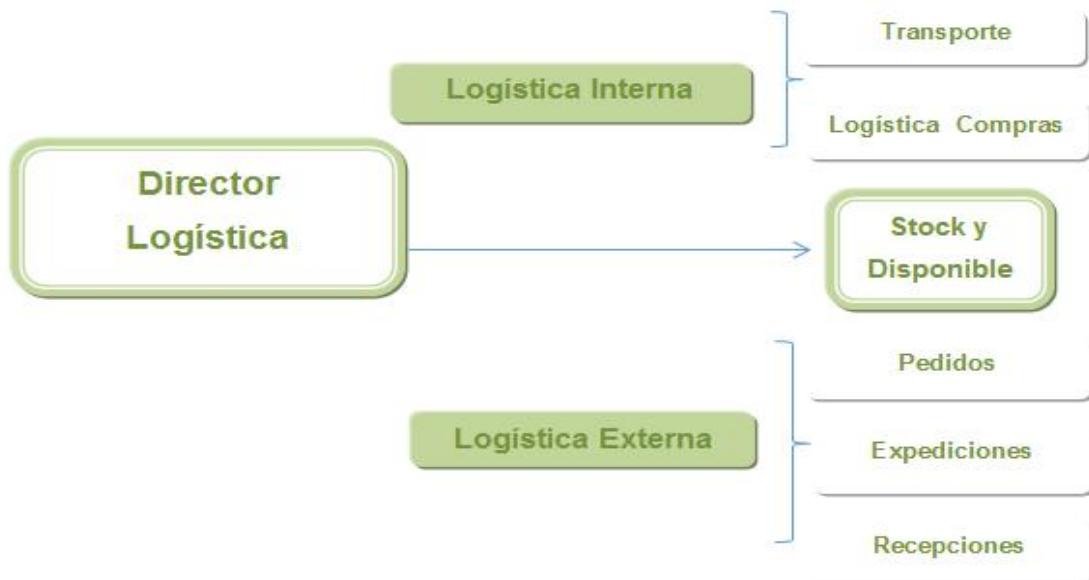


Figura 31. Organigrama Departamento logístico. (Elaboración propia)

4.4 COSTES OPERATIVOS

Los costos de operación son los gastos que están relacionados con la operación de un negocio, o para el funcionamiento de un equipo o instalación. Para el caso de la empresa y almacén logístico de Hong Kong se incluyen partidas para la gestión de stocks y almacenes: gastos operativos, costos de inventario, embalaje, almacenaje, inversiones y retornos en tecnologías de la información, transporte y gestión.

Para conocer el presupuesto de Hong Kong, véase Tabla 4 del Anexo 9, el cual asciende a 2.396.962 euros.

5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y R.R.H.H.

5.1 ESTRUCTURA SOCIETARIA

El grupo empresarial está formado por seis empresas, siendo Chiquitines la matriz de todas ellas, y su actividad la distribución a través del canal multimarca. La filial Retail gestiona el canal monomarca en España, y la filial Internacional, sin actividad comercial, es una empresa de tenencia de valores de las tres filiales extranjeras, estando todas ellas en la Unión Europea, y teniendo como objeto el desarrollo de la marca en los países que se encuentran a través de tiendas propias.

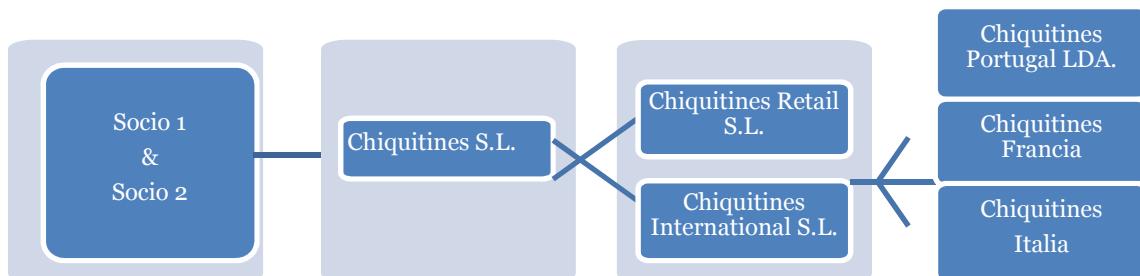


Figura 32. Organigrama societario. (Elaboración propia)

La sociedad fue constituida en 2001 con un capital social de 3.005 euros, el mínimo exigido, siendo la estructura actual de 300 acciones de valor de 10 euros cada una, distribuidas al 50 por ciento entre los socios.

Ambos socios dirigen la empresa posicionados al mismo nivel jerárquico en la dirección general de Chiquitines, compartiendo las decisiones estratégicas.

5.2 R.R.H.H. NECESARIOS

El personal de la nueva filial constará de un country manager, o director del país, que reportará directamente al director general ubicado en España, un administrativo y un contable, a añadir el personal del almacén. En la Figura 33 puede verse el organigrama previsto para la estructura interna del almacén de Hong Kong.



Figura 33. Organigrama Hong Kong. (Elaboración propia)

El diseño de los puestos de trabajo se realiza de manera individual; se analiza la relación entre el trabajador y el puesto de trabajo. Igualmente se realiza un análisis de las demandas de los puestos y se valora la capacidad funcional del trabajador.

Se evalúa el posible ambiente de trabajo, intentando replicar el clima de la central. Se

debe pormenorizar las tareas más relevantes de cada puesto, especificar los departamentos y sus funciones y definir los perfiles de los futuros empleados. En la Tabla 5, se observa detalle de los puestos a cubrir, así como coste salarial a asumir.

Tabla 5. Orden de incorporación y sueldos estimados

ORDEN DE INCORPORACIÓN Y SUELDOS ESTIMADOS				
Nº Puestos	Puesto	Definición	Carga salarial HK\$/año	Carga salarial €/año
1	Country manager	Mantenimiento y ampliación de la red de distribución	HK\$ 560.000	€ 67.200
1	Director de Logística	Planificar la estrategia para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución)	HK\$ 480.000	€ 57.600
2	Administrativo/contable	Mantener el correcto y eficaz funcionamiento de la oficina, realizando las tareas administrativas y contables	HK\$ 130.000	€ 15.600
1	Encargado de almacén	Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén	HK\$ 164.000	€ 19.680
15	Mozo de almacén	Realizar operaciones auxiliares de almacén, recepción, desconsolidación, ubicación básica, preparación y expedición de cargas y descargas, de forma coordinada o en equipo	HK\$ 90.000	€ 10.800

Elaboración propia

5.3 ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

Las áreas de actuación de la empresa son las siguientes:

Producción y calidad:

- Diseño y localización de las instalaciones para la optimización de resultados
- Control mano de obra, materias primas y stocks para la optimización de procesos y costes
- Control y planificación de la producción para el cumplimiento de tiempos de entrega, estándares de calidad y gestión de stocks

Compras:

- Selección de proveedores con análisis de los mismos sobre entregas en tiempo y forma, calidad y centralización de compras
- Proceso de negociación, fijación de márgenes y estimación de la compra

Distribución y logística:

- Aumento del valor tiempo y valor lugar de un bien

- Gestión a través de indicadores de los stocks de la compañía para la optimización de los mismos
- Aporte de previsiones de demanda para optimizar la distribución de la empresa

Finanzas, Administración y RRHH

- Planificación del número de personas en plantilla, así como su función retributiva en base a los objetivos generales de la compañía
- Análisis de proyectos de inversión y cómo financiar esas inversiones
- Gestión administrativa

Diseño y Marketing

- Diseño de los productos
- Difusión del producto y la marca

Comercial nacional e internacional

- Análisis del sistema comercial
- Diseño de estrategias
- Dirección, organización y control de la actividad

Los departamentos son supervisados por el *controller* a través de los cuadros de mando; verifica el cumplimiento de objetivos, analiza desviaciones y propone acciones correctivas, realizando un posterior seguimiento de las mismas.

El organigrama de la compañía tiene una estructura lineal ya que los siete departamentos dependen directamente de la dirección general. Cada uno de ellos tiene un director o responsable, al que reportan los componentes de cada equipo.

La plantilla está compuesta por aproximadamente 300 personas, siendo el 80% plantilla femenina. Véase Figura 34 del Anexo 10 Organigrama general.

El organigrama para la empresa a constituir en Hong Kong tendrá una estructura muy ligera, a excepción del departamento de Logística, que, por razones obvias, será el de mayor peso de la nueva estructura.

5.4 POLÍTICA ESTRATÉGICA DE R.R.H.H.

Existen una serie de fases a seguir en el plan estratégico de recursos humanos:

5.4.1 Reclutamiento y selección

En esta fase se establecen procedimientos y se definen los criterios para el reclutamiento, selección y contratación de personal. La tarea resulta más sencilla si se tiene un buen conocimiento de los puestos de trabajo.

Una vez realizada una primera selección, se contrata a los mejores candidatos con el objetivo de disminuir la tasa de rotación.

5.4.2 Capacitación de profesionales

Finalizada la socialización como medio para la integración y facilitación del trabajo, se debe formar a la nueva plantilla para desarrollar las capacidades; la formación depende en gran medida de la cualificación del personal seleccionado para el puesto de trabajo, así como de su experiencia profesional.

Invertir en la capacitación de profesionales incentiva la fidelización de los trabajadores, les permite adquirir nuevas competencias y habilidades en el desarrollo de sus funciones, aumenta la motivación del personal y reduce el absentismo.

5.4.3 Evaluación de desempeño o rendimiento

Es un procedimiento para constatar, evaluar y medir los atributos, actitudes y resultados obtenidos por el trabajador en el desempeño de su trabajo.

Para evaluar el rendimiento, se utilizan una serie de estrategias, como pudiera ser intercambio de *feedback*, analizar resultados y fijar metas.

A través de estos análisis, se comprueba la productividad del empleado, intentando mejorar su rendimiento.

Para realizar esta evaluación de manera eficiente, es necesario determinar las áreas de trabajo a estudiar, seleccionar la forma de medición más adecuada, que depende de las funciones y objetivos de los puestos, observando la conducta y rendimiento de la persona que desarrolla el trabajo. La gestión es el objetivo principal del sistema de evaluación; hay que reconocer al empleado el trabajo bien hecho, desarrollar su potencial, transmitirle qué se espera de él, y llevar a cabo acciones de promociones, ceses o incentivos acordes a cada caso.

5.4.4 Clima organizacional

A través del clima organizacional la empresa puede implementar estrategias para aumentar los índices de motivación y compromiso de los trabajadores. Un ambiente adecuado de trabajo, instalaciones nuevas, limpias, mobiliario organizado, buena iluminación, ergonomía, seguridad, así como carencia de estrés y buenas relaciones personales, ejercer una influencia positiva en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

5.4.5 Remuneración

La retribución salarial es un elemento muy importante, tanto para el trabajador, como para la empresa y garantiza la continuidad del personal.

Consta de tres elementos principalmente:

El primer elemento de la retribución es el salario base o cantidad fija que percibe un empleado, normalmente de manera mensual.

El segundo elemento son los incentivos salariales, mediante el cual se motiva al trabajador a incrementar su rendimiento laboral.

El tercer elemento que complementa la retribución total son las prestaciones indirectas, como por ejemplo coche o dietas.

Las empresas deben determinar un plan de retribuciones adecuado a los puestos y responsabilidades de trabajo, ya que es un indicador de prestigio y poder.

5.5 PLANES DE FORMACIÓN

Como anteriormente mencionado, es de vital importancia la formación del personal; la empresa de Hong Kong es una filial de una empresa ya existente, y por lo tanto el proceso de formación empieza por conocer los procesos de su matriz, así como equipos, procedimientos, producto y cultura entre otros. Dichos planes de formación contarán con las fases de evaluación, especificación de objetivos, diseño del programa y selección del método, implantación del programa, evaluación de los resultados y *feedback* o retroalimentación.

Para una correcta formación, un equipo de trabajo español, compuesto por el CEO, el director financiero y el director logístico viajará al nuevo centro para proceder al plan de formación y crear lazos y sinergias entre ambas plantillas.

5.6 COSTES DE R.R.H.H.

La plantilla hongkonesa va a estar formada por una media de 15 personas; el *country manager* o jefe de país será el encargado de dirigir la oficina de Hong Kong y de manera indirecta el almacén logístico; a su cargo directamente el personal administrativo y el director de Logística, responsable del desarrollo del proyecto logístico. Éste supervisará el buen hacer del equipo de almacén que constará de un encargado y varios mozos de almacén. Dependiendo de la estacionalidad de la distribución, el número de estos últimos trabajadores aumentará o disminuirá en función de las necesidades, considerando su plantilla media de 15 operarios.

6 PLAN FINANCIERO

Toda la información de carácter económico-financiero se estudia en este apartado, y este análisis determinará la viabilidad económica del proyecto en cuestión. Mediante el mismo, se considera si el proyecto reúne las condiciones necesarias para ser implementado; no obstante, la variable económica no debe ser la única a tener en cuenta; este proyecto no busca exclusivamente la rentabilidad, sino la expansión e internalización, de manera que habrá que analizar y tomar las decisiones desde un prisma tanto financiero como comercial.

6.1 INVERSIONES

El proyecto en curso requiere de una fuerte inversión; el Consejo de Administración ha decidido que la misma sea acometida tanto con fondos propios, aportados a través de la tesorería de la matriz, como con fondos ajenos.

El departamento financiero ha sido el encargado de realizar el plan de viabilidad que se muestra en la Tabla 6 del Anexo 11. La inversión a acometer es de 1.573.000 €.

6.2 ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS

6.2.1 Ingresos previstos

La fuente principal de ingresos del grupo empresarial es la venta al mayor y al menor de productos de moda y complementos infantiles, y éstas serán las fuentes de ingresos para la nueva filial en Hong Kong; residualmente, puede darse ingresos en concepto de facturación de determinados servicios, como transporte o consultoría logística, servicios de gestión o gastos y comisiones financieras.

Además, y con el ánimo de obtener la máxima rentabilidad del proyecto en curso, subsidiariamente la compañía hongkonesa va a ofrecer servicios de *trading* o re facturación para empresas que, como es el caso de nuestra empresa actual, vean comprimido su crecimiento por la misma causa, la falta de una estructura adecuada.

Los ingresos esperados para el ejercicio 2018 ascienden a 2.427.063 euros, los cuales irán incrementando exponencialmente durante los ejercicios siguientes, según muestra la Tabla 6 del Anexo 11, Plan de viabilidad o la Tabla 10 del Anexo 14 Cuenta de resultados previsional Hong Kong.

Además, la incorporación de la filial hongkonesa va a contribuir en gran medida al aumento de las ventas, y por lo tanto, al EBITDA del grupo. Véanse Tabla 8 Bridge de ventas y Tabla 9 Bridge de EBT del Anexo 13.

6.2.2 Gastos previstos

El detalle de los gastos generados en el período comprendido entre 2018 y 2027 por la actividad de la nueva compañía quedan reflejados en la Tabla 10 del Anexo 14 Cuenta de resultados previsional de Hong Kong. Los gastos estimados para el ejercicio 2018 ascienden a 2.396.962 euros, siendo totalmente afectos a la actividad de la compañía: irán incrementando a medida que lo haga el propio negocio. La tabla muestra la evolución a 10 años, que es el período de amortización de la inversión.

6.2.3 Umbral de rentabilidad y otros ratios económico-financieros

El Umbral de Rentabilidad: Es el nivel de ventas necesario para que el beneficio de compañía sea igual a cero. Según puede apreciarse en la Tabla 12 del Anexo 16, el punto muerto en el nuevo proyecto se alcanza al inicio de la actividad (2.184.129 €); el resultado apreciado es cercano a cero. En dicha tabla quedan representados también los niveles previstos para los ratios económico-financieros más relevantes:

Cobertura de deuda: Indica con cuantos EBITDA recuperamos la DFN. El elevado nivel del primer ejercicio, 7,50, es puntual, debido a la inversión; a partir del segundo ejercicio se normaliza, entrando incluso en niveles negativos a partir del año 2021.

NOF: Fondos necesarios para financiar las operaciones corrientes de la empresa. El propio proceso de explotación genera automáticamente financiación a través, básicamente, de proveedores. Las NOF son adecuadas.

Ratio liquidez: Este ratio garantiza la salud de la compañía. El intervalo óptimo es 2, de manera que encontramos el nivel de 0,83 bajo, aunque normal en el primer año de actividad. Vemos que la situación se normaliza en los siguientes ejercicios

Test ácido: La liquidez de la empresa en el corto plazo goza de buena salud a partir del tercer año, en el que supera el umbral recomendable de 1 (1,11).

Ratio de Tesorería: Mide la capacidad de una empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo, siendo el óptimo entre 0,1 y 0,4, encontramos este ratio adecuada (0,17 ya en el primer ejercicio).

Ratio de solvencia: Capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. La empresa puede atender sus obligaciones de pago de manera ajustada debido a que la ratio ronda el óptimo de 1,5: 1,46.

Ratio de endeudamiento: Si el endeudamiento no supera el valor 0,50 es razonable, cuanto mayor sea más endeudada está la empresa. La compañía se encuentra por encima del óptimo debido a la inversión inicial hasta el quinto año con 0,51.

Ratio de endeudamiento neto: El apalancamiento de la empresa con deuda ajena es adecuado, ya que está a nivel de 0,5 (0,64), con tendencia positiva. En este sentido lo ideal es que el grueso de la financiación se encuentre a largo plazo.

ROA: Los activos de la empresa tienen capacidad de generar renta por ellos mismos, con nivel muy bajo al principio de la inversión (0,8%), recupera niveles rápidamente.

ROE: El rendimiento de los accionistas sobre los fondos invertidos en la sociedad es muy positiva, ya que cuenta con una ROE óptima (4,8% para el primer año).

Tabla 13. Indicadores financieros.



Liquidez

Segmento	Objetivo	2022	Check	2018	Tendencia
Fondo de Maniobra	1.500.000 €	1.718.457 €	×	-100.412	↑
NOF	250.000 €	231.599 €	×	-91.508	↑
Liquidez general	2,00	3,13	×	0,83	↑
Test ácido	1,00	2,50	×	0,51	↑
Tesorería	0,10	1,61	○	0,17	↑

Endeudamiento

Indicador	Objetivo	2022	Check	2018	Tendencia
Solvencia (AT/PASIVO)	1,50	7,18	○	1,46	↑
Endeudamiento (PASIVO/PN)	0,50	0,16	○	2,20	↓
Endeudamiento neto (P.NETO/PN)	0,50	-0,01	○	0,64	↓
Cobertura de deuda	1,00	-1,04	○	7,50	↑

Rentabilidad

Segmento	Objetivo	2022	Check	2018	Tendencia
EBITDA	5,00%	19,00%	○	4,00%	↑
EBIT	4,50%	18,00%	○	1,00%	↑
EBT	4,50%	18,00%	○	1,00%	↑
ROA	5,00%	7,10%	○	0,80%	↑
ROE	15,00%	15,80%	○	4,80%	↑

Económicos-Financieros

Indicador	Objetivo	2022	Check	2018	Tendencia
Umbral de Rentabilidad	- €	2.905.942 €	○	2.184.129 €	↑

Elaboración propia

En la Tabla 13 Indicadores financieros, apreciamos la evolución de los indicadores financieros, con semáforos rojo o verde según el valor obtenido en el primer año de la inversión, así como la tendencia (positiva) durante todo el período de la misma.

6.3 PLAN DE TESORERÍA

Desde el departamento financiero, se plantea las siguientes líneas de financiación:

Productos financieros				
Tipo de producto		Importe	Cadencia	
Nave logística	Préstamo	700.000	10 años	
Activos fijos	Leasing	300.000	7 años	
Cobros	Línea multiproducto anticipo SEPA	500.000	1 año	
Pagos	Línea CD Línea confirming	500.000	1 año	

Figura 35. Plan de financiación. (Elaboración propia)

El resto de la inversión será acometido con fondos propios de la matriz; los préstamos y demás productos serán igualmente instrumentados a través de la matriz, que articulará los correspondientes préstamos *intercompany* con la filial hongkonesa.

En la Tabla 14 del Anexo 17 Financiación fondos ajenos, se muestra de manera esquematizada las condiciones del préstamo y leasing a formalizar para la inversión.

La Tabla 7 del Anexo 12 Flujo de caja, muestra la evolución positiva de la tesorería de la compañía, que le permite incluso realizar préstamos al resto del grupo empresarial.

6.4 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

La nueva sociedad presenta una trayectoria positiva en la cuenta de resultados condicionada al cumplimiento de los presupuestos. Esto genera un aumento en el valor de la empresa al generar beneficios y garantizar la rentabilidad.

Se presenta una cuenta de pérdidas y ganancias realmente optimista, que contempla una facturación en continuo crecimiento, tanto en la actividad principal de la compañía, la venta, como en la prestación de servicios de *trading* a otras empresas. El esquema de cuentas refleja resultados positivos desde el primer ejercicio según puede apreciarse en la Tabla 10 del Anexo 14 Cuenta de resultados previsional de Hong Kong. El resultado para el año 2018 muestra un EBITDA de 104.397 euros (4%), siendo el estimado para 2027 de 1.246.827 euros (15%)

Además, la filial hongkonesa ayudaría a restablecer el crecimiento de la estructura actual, según puede observarse en las Tabla 15 del Anexo 18 Cuenta de resultados previsional estructura actual, con un EBITDA en 2018 de 1.938.855 euros (9%), hasta alcanzar en 2022 un EBITDA de 2.805.628 euros (11%).

6.5 BALANCE PREVISIONAL

El balance de situación representa la situación económica y financiera a lo largo de los diez años de estimación de la viabilidad del nuevo proyecto empresarial. Refleja los activos y pasivos de la compañía, presentando de manera ordenada tanto los bienes y derechos como el capital social y las obligaciones. En el balance previsional de la filial de Hong Kong, que se muestra en la Tabla 11 del Anexo 15, se observa la calidad de los pasivos, así como la liquidez de los activos y la solidez de los activos de baja liquidez. El balance estima una saneada solvencia en la proyección a futuro del negocio, y garantiza la liquidez para acometer los compromisos de pago adquiridos, siendo el total del activo de 1.997.654 en 2018, alcanzando los 8.464.193 en 2027. En la Tabla 16 del Anexo 19, la evolución del balance previsional de la estructura actual, pasando de un activo de 23.126.878 euros en 2018 a 29.006.843 euros en 2027.

6.6 VAN Y TIR

Para construir el almacén logístico en Hong Kong se necesitan inversiones en terrenos y construcciones, así como en otros activos tangibles como equipos informáticos, estanterías, maquinaria, o intangibles como sistemas informáticos. De la misma manera, precisa de mantenimientos, a acometer en años posteriores.

Según los ingresos generados por las ventas, y los gastos necesarios para conseguir esas ventas, observamos que se genera el flujo de caja suficiente para recuperar la inversión inicial, así como el plazo de recuperación de la misma.

Para calcular la rentabilidad, lo hacemos de acuerdo con dos criterios:

- En valores absolutos, a través del VAN, siempre que el $VAN > 0$ la inversión será viable.
- En valores relativos, a través de la TIR, tasa de descuento que igual el VAN a cero. Para que nuestro VAN sea positivo, la TIR tiene que ser superior a la tasa de descuento que utilicemos, en este caso el WACC (coste ponderado de capital).

PAY BACK		2 Años y 1 meses
Fondos absorbidos descontados		-1.573.000
WACC		8,49%
RENTABILIDAD		
VAN (wacc %)		3.156.548
TIR (Tasa interna de retorno)		69,97%

Figura 36: VAN Y TIR. (Elaboración propia)

En la tabla anterior, podemos comprobar que la inversión es óptima, debido a que el *Pay Back* es realmente corto y el retorno de inversión que se obtiene es muy elevado, estando muy por encima del WACC por lo que el VAN obtenido es muy atractivo: 3.156.548 euros.

En nuestro proyecto el WACC es de 8,49%, y la TIR de 69,97%, por lo tanto, nuestro VAN va a ser positivo, haciendo viable el proyecto.

Otro dato a medir es en cuanto tiempo recuperaremos la inversión; lo hacemos a través del *Pay Back*; el tiempo de recuperación de nuestra inversión es francamente positivo, 2 años y 1 mes.

6.6.1 Análisis de sensibilidad

Tabla 17. Análisis de sensibilidad.

<i>Análisis sensibilidad WACC f(Kd,Ke)</i>									
Var. Kd	-0,40%					0,40%			
Var. Ke	7,40%	7,80%	8,20%	8,60%	9%	9,40%	9,80%	10,20%	10,60%
11,60%	8,98%	9,09%	9,21%	9,32%	9,44%	9,55%	9,67%	9,78%	9,89%
11,20%	8,74%	8,86%	8,97%	9,09%	9,20%	9,32%	9,43%	9,54%	9,66%
10,80%	8,51%	8,62%	8,74%	8,85%	8,96%	9,08%	9,19%	9,31%	9,42%
0,40%	10,40%	8,27%	8,38%	8,50%	8,61%	8,73%	8,84%	8,96%	9,07%
	10,00%	8,03%	8,15%	8,26%	8,38%	8,49%	8,60%	8,72%	8,83%
-0,40%	9,60%	7,80%	7,91%	8,03%	8,14%	8,25%	8,37%	8,48%	8,60%
	9,20%	7,56%	7,67%	7,79%	7,90%	8,02%	8,13%	8,25%	8,36%
	8,80%	7,32%	7,44%	7,55%	7,67%	7,78%	7,89%	8,01%	8,12%
	8,40%	7,09%	7,20%	7,31%	7,43%	7,54%	7,66%	7,77%	8,00%

Elaboración propia

Como hemos apreciado en la Tabla 17, el WACC es una variable a tener en cuenta en un análisis de sensibilidad, ya que la variación del mismo requerirá de más o menos rentabilidad por parte de los accionistas. Un WACC elevado exige una mayor rentabilidad que un WACC más bajo.

He considerado que el coste del accionista es de 9% y el coste de la deuda de la empresa es del 10%, esto nos lleva a un WACC del 8,49%

6.7 MATRIZ DE RIESGOS

Debido a la complejidad y elevado riesgo de la inversión, he considerado oportuno incluir una matriz de riesgos, para otorgar legitimidad al proyecto ante la propiedad. Para ello se realiza un estudio de los posibles riesgos encontrados en la zona de emplazamiento de nuestro nuevo proyecto.

Identificación de riesgos

Los riesgos a identificar son los citados en la Tabla 18 del Anexo 20 Identificación de riesgos. Entre los riesgos que más preocupan al equipo son aquellos cuyo riesgo (impacto por probabilidad) es mayor, y son los siguientes:

- Cumplimiento de normativa (44)
- Sistemas de información ineficientes (42)
- Productos no adaptados a la cultura del país (36)
- Baja cuota de mercado (36)
- Bajo de tráfico en operaciones (36)

Los resultados quedan reflejados en la Tabla 19 del Anexo 20 Resultados de Esquemas registro de riesgos.

Determinar la respuesta al riesgo

En referencia al punto anterior, se determinan las siguientes acciones:

Cumplimiento normativa: Exhaustivos controles de los productos y composición. Buena ubicación de la zona de preparado lejos de la suciedad y otros que puedan hacer que la calidad e higiene se deteriore. Formación en materia de higiene y calidad de los empleados.

Sistemas de información ineficientes: Buen mantenimiento de las herramientas. Inversión en software que permita el perfecto control de todas las variables que se necesitan para que el contrato sea un éxito.

Productos no adaptados a la cultura del país: Estudio de mercado de los gustos y cultura del país, encuestas de satisfacción por parte de los distribuidores con el fin de mejorar el servicio y la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen.

Baja cuota de mercado: Tener identificados y valorados una serie de costes que sean de fácil reversión con el fin de ajustar costes si no se produce una cuota de mercado deseado, por tanto, un facturado no óptimo. Este ajuste de la estructura de costes ayudará a amortiguar el impacto por la escasa cifra de negocio.

Bajo tráfico de operaciones: Misma solución que el punto anterior. Tener bien valorado e identificado todos aquellos costes que sean de fácil reversión para un posible ajuste por caída de ventas sobrevenidas por la bajada en el número de tráfico de operaciones.

Identificación de oportunidades

Se elabora la Tabla 20 del Anexo 20 Identificación de oportunidades encontradas en la ubicación seleccionada. Los resultados quedan reflejados en la Tabla 21 del Anexo 20 Resultado de Esquemas identificación de oportunidades.

Revisión periódica de los riesgos

Véase la Tabla 22 del Anexo 20, que muestra la periodicidad de revisión de los riesgos identificados, así como las acciones a tomar y los departamentos implicados.

Reporte de los riesgos

Para finalizar el estudio de riesgos, véase la Tabla 23 del Anexo 20, que muestra en detalle las conclusiones reportadas acerca de las variables seleccionadas.

7 CONCLUSIONES, LIMITACIONES, PLAN DE CONTINGENCIA

7.1 CONCLUSIONES

Chiquitines es una empresa que se encuentra en su fase de madurez operando en un mercado igualmente maduro. Además, el ámbito nacional y europeo en general, en el que está muy introducido y en el que genera prácticamente la totalidad de su cifra de negocios, se encuentra inmerso en una situación de crisis económica e inestabilidad financiera desde 2008, hecho que ha impactado profundamente en su cuenta de resultados y en la rentabilidad del negocio.

A pesar de los esfuerzos continuados por revertir la situación durante estos últimos años, se aprecia un estancamiento en las ventas, debido a que el mercado nacional está ya totalmente atomizado, saturado y con una competencia muy fuerte y posicionada.

Por lo anteriormente expuesto, la Dirección ha modificado su plan estratégico, basándose principalmente en la internalización e introduciendo un proyecto muy ambicioso y de gran envergadura, que será la piedra angular del desarrollo de la compañía a nivel internacional. El proyecto consta básicamente en articular el servicio y distribución desde Hong Kong, al tratarse de un país de libre comercio. La operativa es sencilla y entraña grandes ahorros económicos y temporales, ambos factores fundamentales para la consecución de los objetivos de la empresa.

Tras el anterior análisis, se aprecia que la ubicación propuesta es adecuada, por todo lo indicado anteriormente.

La segunda parte del proyecto pasa por la creación de un almacén logístico propio; como puede apreciarse en la Tabla 10 del apartado financiero. A pesar de acometer una elevada inversión económica que afectará indudablemente a la liquidez de la matriz, así como al endeudamiento, se va a proceder a aprobar el proyecto, debido a que en el largo plazo la inversión será eficiente por múltiples factores, tanto económicos (disminución en costes logísticos y arancelarios) como los ahorros en tiempo de servicio, administrativos, operativos, sin perder de vista la oportunidad de apertura a nuevos países en todos los continentes, estrangulada por la operativa actual de servicio desde España.

Además, un factor determinante en la toma de decisión, ha sido el hecho de hacer las importaciones desde Hong Kong a los países objetivo con el precio de compra del producto en vez del de venta, lo cual supone un ahorro arancelario muy importante al calcular los impuestos sobre una base mucho menor. Todo ello, unido a la posibilidad

de captar clientes terceros, ofreciéndoles los servicios de *trading*, garantiza la rentabilidad del proyecto.

Por último, hay que tener en cuenta la simplicidad de la operativa logística desde Hong Kong, ya que los mismos son increíblemente sencillos y ágiles, lo que incentivará y potenciará las operaciones comerciales con distribuidores de todo el globo.

Por lo anteriormente expuesto, y por las prometedoras cifras conseguidas en el Plan Financiero, se puede afirmar que el proyecto empresarial es viable y recomendable, y se confirma, sin ningún género de dudas, la consecución de los principales objetivos indicados al inicio del presente TFG.

Todo indica que la inversión inicial queda justificada y va a conseguir obtener el retorno esperado, no solo en el plano económico-financiero, avalado por la proyección del negocio para los próximos años, sino en el área comercial, a través de los planes de marketing, logrando la penetración en nuevos mercados internacionales.

7.2 LIMITACIONES

A pesar de que Chiquitines cuenta con una elevada experiencia en el sector, así como un largo recorrido en el mismo, es innegable el hecho de que el *know how* del equipo es muy limitado en comercio exterior, tanto en procedimiento como en idiomas o cultura. Este quizás sea uno de los puntos más preocupantes a la hora de analizar el éxito del proyecto. Es por ello que la organización se ha anticipado, y ha ampliado el equipo a través de nuevas áreas dentro de departamentos estratégicos, para la nueva misión de la compañía, como el departamento de Internacional y el departamento de Marketing. Evidentemente, se ha otorgado especial atención al departamento de Logística, incrementando los recursos de profesionales especialistas en el mismo.

7.3 PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia tiene como objetivo evaluar los riesgos que puedan acaecer en el futuro para poder actuar de forma estratégica y neutralizarlos.

El principal riesgo al que se enfrenta la compañía es que finalmente no se cumpla el presupuesto de ventas, no pudiendo cubrir los costes fijos y la inversión.

Las acciones a tomar en tal caso serían el reforzamiento de la fuerza de ventas, revisión del presupuesto de gastos a la baja, reducción de la plantilla fija, campañas agresivas de promociones y refinanciación del proyecto con fondos ajenos o nueva capitalización.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1 BIBLIOGRAFÍA

Bassat, L. (2001). El libro rojo de la publicidad. Barcelona: Ed. Mondadori

Cabrera Cánovas, A. (2014). Logística Internacional. Madrid. Publicaciones ICEX

Cuatrecasas, L.; Casanovas, A.; (2003). Logística empresarial. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000.

Dolan L., S.; Cabrera R.,V.; E.Jackson, S; S. Schuler, R. (2007): La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Aravaca: Ed. Mc Graw Hill

Durán Herrera, J.J. (1992). Economía y Dirección Financiera de la Empresa. Madrid. Ed. Pirámide.

Escribano Ruiz, G. (2007). Gestión Financiera. Madrid: Ed. S.A. Ediciones Paraninfo.

Gil Luezas, C. (2004). Guía Dirección de Operaciones. Madrid: Ed. UNED Universidad Nacional de Educación a distancia.

González, Pascual, J. (2010). Análisis de la empresa a través de su información económico financiera. Madrid: Ed. Pirámide.

Kotler, P. (2015). Fundamentos de Marketing 11^a.edición. Reading-Massachusetts: Ed. Addison –Wesley

Martín Peña, F. (2010): Control presupuestario y de gestión. Barcelona: Ed. Universitat Oberta de Catalunya.

Molinillo Jimenez, S. (2012). Distribución comercial aplicada. Madrid: Ed. ESIC Editorial.

P.Norton, D.; S.Kaplan R. (2009). Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Press.

Parada Torralba, P. (2005). Las 25,5 técnicas definitivas de estrategia empresarial: versión Kindle.

Ponti, F. (2003). La empresa creativa: metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones. L'Hospitalet de Llobregat: Ed. Granica.

Ruiz Cana, J.A. (2005). Logística Comercial. Guía didáctica. Madrid: Ed. S.A. McGraw-Hill / Interamericana de España.

Soret Los Santos, I. (2005). Logística y Marketing para la distribución comercial. Madrid: Ed. ESIC.

8.2 WEBSITES

AECOC. Procesos logísticos. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de <https://www.aecoc.es/actividad/logistica-y-transporte>

Sector Textil España. Análisis PESTEL. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.analisis-del-entorno-de-esoala.webnode.es>

Asociación Española de Productos para la Infancia. Análisis de sector textil infantil. Recuperado el 12 de mayo de 2017 de <http://www.asepri.es>

Aula CM. Plan de Marketing. Recuperado el 19 de mayo de 2017 de [http://www.aulacm.com \(Blog y vídeos\)](http://www.aulacm.com (Blog y vídeos))

Cámara de Comercio de España. Información comercio internacional con Hong Kong.
Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://www.camara.es>

Cámara de Comercio de La Rioja. Información comercio internacional con Hong Kong.
Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://www.camararioja.com>

40 de fiebre. Plan de Marketing. Recuperado el 20 de mayo de 2017 de
<https://www.40defiebre.com>

El Día. Alerta en Hong Kong por severos problemas medioambientales. Recuperado el 9 de mayo de 2017 de <http://www.eldia.com/nota/2013-11-3-alerta-en-hong-kong-por-severos-problemas-ambientales>

Banco Santander. Estudio económico-financiero Hong Kong. Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/hong-kong/politica-y-economia>

Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Estudio económico-financiero Hong Kong.
Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://lacaixa.es>

Empresa de referencia. Estudio de una empresa del sector textil. Recuperado en el período de realización del proyecto de [Fuentes internas](#)

La cultura del Marketing. Plan de Marketing. Recuperado el 17 de mayo de 2017 de <http://www.laculturadelmarketing.com>

Logística y transporte. Operaciones y procesos logísticos. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de <https://www.logisticaytransporte.es>

Logival. Operaciones y procesos logísticos. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de <https://www.logival.es>

Logyca. Operaciones y procesos logísticos. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de
<https://www.logyca.com>

Caso Estrategia Empresarial. DAFO y CAME. Recuperado el 3 de mayo de 2017 de
<https://modarapida.wordpress.com>

Pdcahome. Análisis CAME. Recuperado el 3 de mayo de 2017 de
<http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

WordPress. Estructura y funciones del área de Marketing. Recuperado el 19 de mayo de 2017 de <https://yolandadc.wordpress.com/2012/05/23/estructura-y-funciones-de-las-areas-que-componen-el-departamento-de-marketing/>

9 ANEXOS

Anexo 1

Tabla 1. Master Plan.

DPTO. convocante	ASUNTO	Implicados	PLANNING ANUAL DE MODA "MASTER PLAN GENERAL"																													
			<plazos de eventos que requieren coordinación entre dptos>																													
DISEÑO	Fichas de moda y accesorios.	Diseño	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3					
DISEÑO	Avance de Temporada (primavera-otoño)	Diseño						Ago	Se	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrero																		
PATRONAJE	Revisión de tendencias en patrones	Patronaje & Diseño	Ma	rz					Se	p																						
COMPRAS	Confección Muestrarios	Compras&Diseño				Jun	Jul	Ago	Se	Oct	Dici.	Enero	Febrero	Marzo	Abri																	
COMPRAS	Cerrar Tarifas campaña	Compras								20										20												
COMPRAS	Aprobación de P.P. Samples (prototipos)	Diseño + Comerciales +								20	30									20	30											
PATRONAJE	Fin de Revisión de Muestras y Confirmación	Patronaje								30										30												
COMPRAS	Salida Muestrarios de China	Compras								10	20									10	20											
COMPRAS	Muestrario Avance de Temporada	Compras&Diseño								30										30												
COMPRAS	Pedido Avance Temporada	Compras									1									1												
PRODUCC.	Reunión Mejora de Producto	Diseño + Compras + Vtas.+Tate. Patronaje+Prod.								10	20	20								10	20	20										
COMERCIAL	Ferias de FIMI	Comercial + Marketing									10	15									19	21										
COMERCIAL	Ferias de PITI	Comercial + Marketing									15-20										25	27										
COMPRAS	Pedido Previo de campaña	Compras +Tiendas + Comercial										5										5										
COMPRAS	2º Revisión del Pedido de campaña (anulados)	Compras +Tiendas + Comercial										24	28								25-30											
COMPRAS	3º Revisión del Pedido de campaña (por tallas)	Compras + Producción											20									20										
PRODUCC.	Salida de Contenedores de China, India	Producción												10	30	1-5									10	30	1-5					
LOGISTICA	Informar a Op. Logísticos del nº pedidos de	Logistica												20	30										20	30	1-5					
LOGISTICA	Servicio de Avance	Logistica																		1						20						
LOGISTICA	1º exportación Op.	Logistica																		1-10						1-10						
MARKETING	Entradas en Op. Logísticos el Pack de Publicidad	Marketing + Logistica																		1-10						1-10						
PRODUCCIÓN	Entradas en Op. Logísticos	Producción +																		1-30	1-20					1-30	1-1					
LOGISTICA	Comienzo Entrega	Logistica																			1						1					
MARKETING	Análisis comportamiento de colecciones (sobrantes propios y de clientes)	Marketing + Comerciales + Tiendas + Diseño																			Sept	pasa	do	reba	jas		Marzo	o	pasa	do	reba	jas

Anexo 2

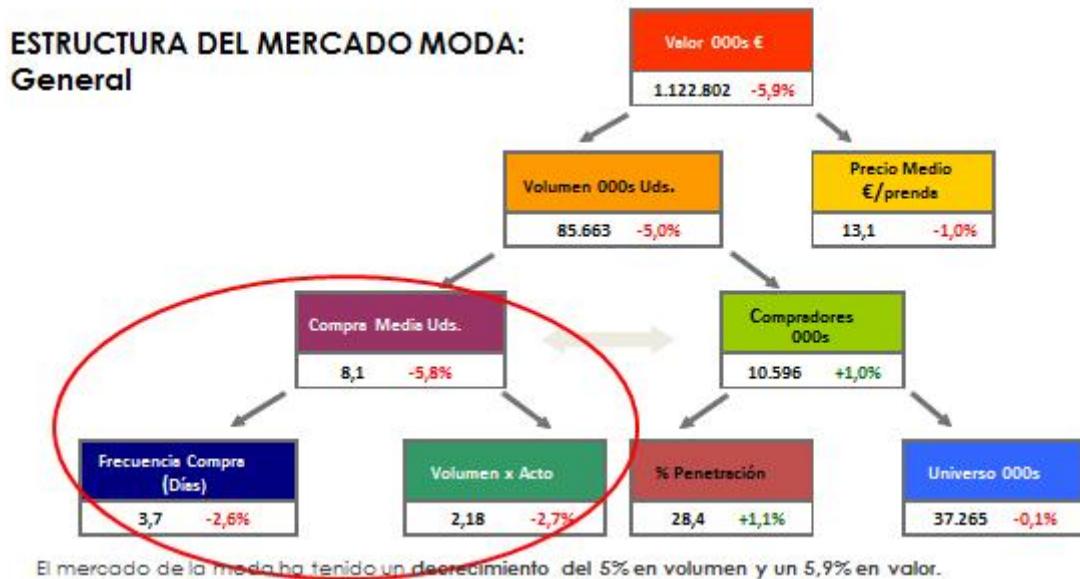
Figura 12. Método de control y medición del Plan de Marketing.

Tipo de control	Responsable	Objetivo	Métodos
Control del plan anual	Alta/Media dirección	Examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado	Análisis de las ventas Análisis cuota mercado Ratios venta-campaña Mk Análisis financiero Análisis de satisfacción del consumidor
Control de rentabilidad	Controlador Marketing	Analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa	Rentabilidad por Producto Territorio Clientes Segmentos Canal Tamaño de pedido
Control de eficacia	Controller	Valorar y mejorar la eficacia e impacto de los gastos de Marketing	Eficacia de Fuerza de ventas Publicidad Promociones Distribución
Control estratégico	Alta dirección	Analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, canales y productos	Instrumentos de la valoración de la eficacia de Marketing Auditoría de Marketing Revisión de la excelencia de Marketing Revisión de la responsabilidad ética y social de la empresa

Elaboración propia

Anexo 3

Figura 16. Posicionamiento mercado moda: estructura general.



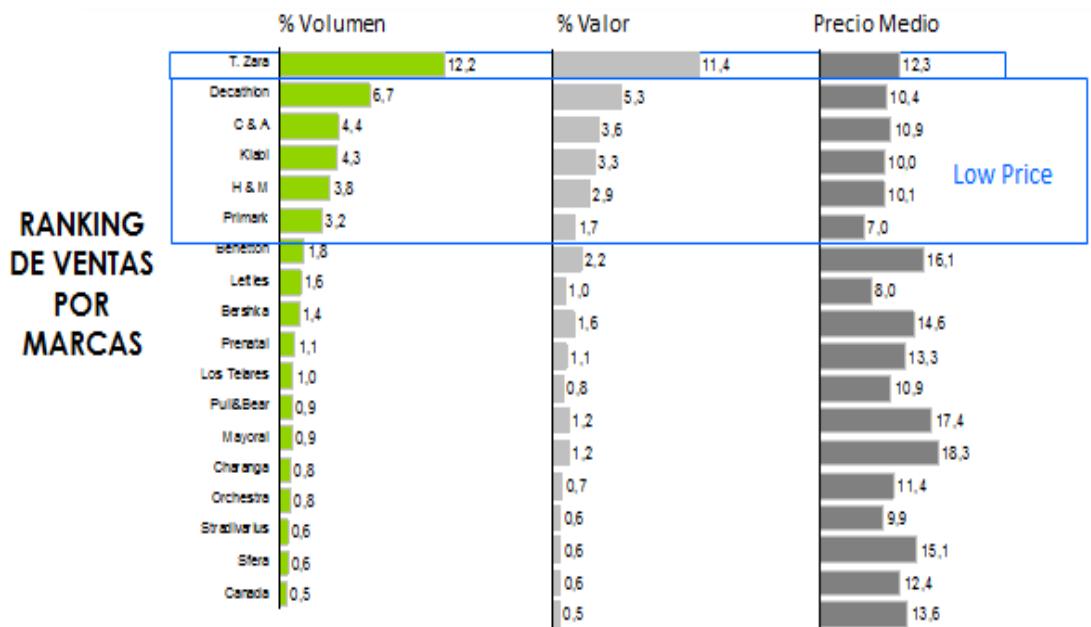
Fuente privada

Figura 17. Posicionamiento mercado moda: canal multimarca.



Fuente privada

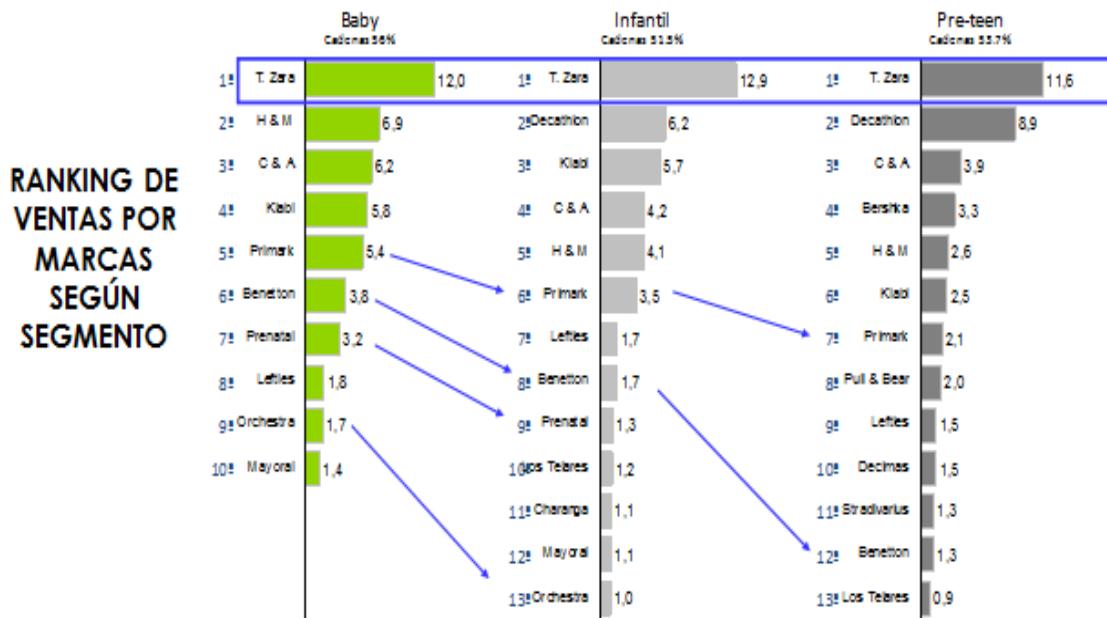
Figura 18. Ranking de ventas por marcas.



ZARA, CADENA DE PRECIO MEDIO, ES QUIEN LIDERÁ EL MERCADO. SEGUIDA POR CADENAS LOW PRICE: DECATHLON, C&A, KIABI, H&M Y PRIMARK®

Fuente privada

Figura 19. Ranking de ventas por segmento.



ZARA LIDERÁ LOS TRES TARGETS MANTENIENDO SU POSICIONAMIENTO EN VOLUMEN...

Fuente privada

Anexo 4

Figura 21. Estrategia de cartera: Matriz ANSOFF

Estrategia de cartera: Matriz ANSOFF			
PRODUCTOS	ACTUALES	1	2
		Estrategia de penetración: Vender más volumen a clientes actuales FOCO PRINCIPAL Moda y accesorios para el bebe y niño nacional y de UE	Estrategia de ampliación de mercado Vender lo mismo a nuevos clientes FOCO PRINCIPAL Internacional
NUEVOS	3	4	
	Estrategia de ampliación de portfolio Nuevos productos a los mismos clientes FOCO PRINCIPAL Accesorios para el bebe y niño nacional y de UE	Estrategia de diversificación Nuevos productos para clientes nuevos FOCO PRINCIPAL Accesorios para el bebe y niño internacional	
ACTUALES		NUEVOS	
MERCADOS/CLIENTES			

Elaboración propia

Anexo 5

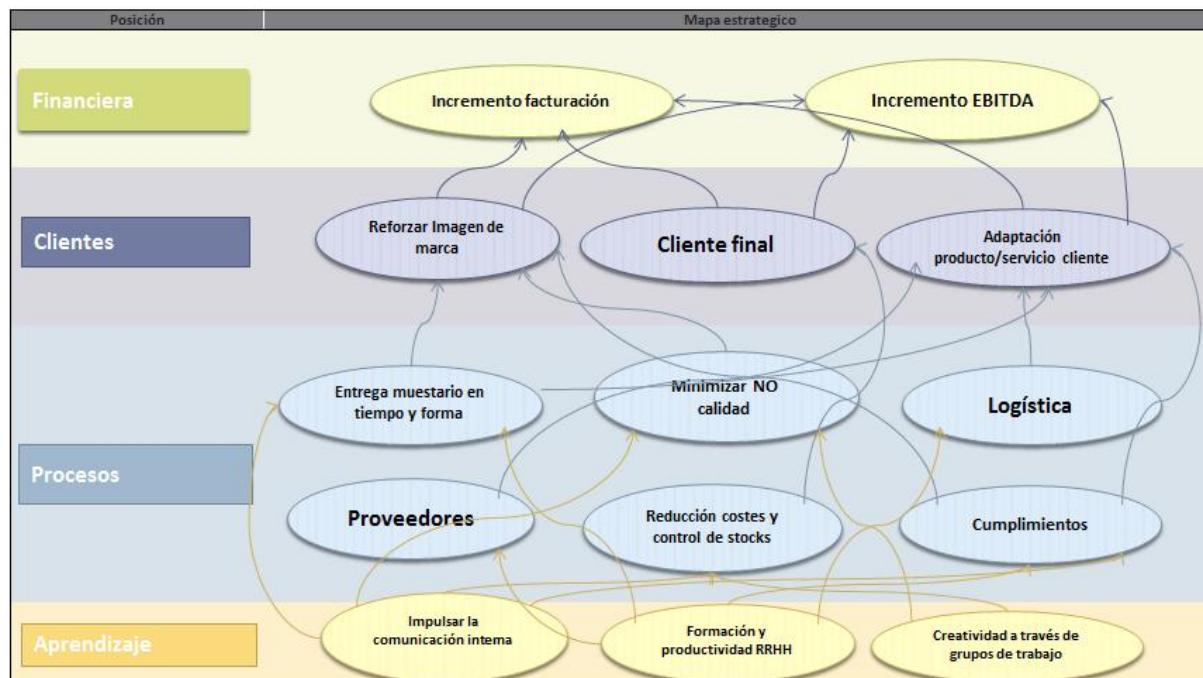
Tabla 2. Presupuesto de Marketing.

PRESUPUESTO DE MARKETING		TOTAL
CÓDIGO	CONCEPTO	
GASTOS DE MARKETING		694.000 €
MM1	Ferias y desfiles	169.000 €
MM2	Productos publi/PLV/Atrezzo	153.500 €
MM3	Comunicación	120.000 €
MM4	On line	36.000 €
MM5	Fotografías y vídeos	60.000 €
MM6	Merchandising	30.000 €
MM7	Publicidad medios	60.000 €
MM8	Asociaciones suscripciones	1.500 €
MM9	Tiendas	64.000 €
OTROS GASTOS		6.000 €
MM10	Gastos de viaje y representación	6.000 €
RRHH		300.000 €
MM11	Gastos de personal	300.000 €
MM99	TOTAL MARKETING	1.000.000 €

Elaboración propia

Anexo 6

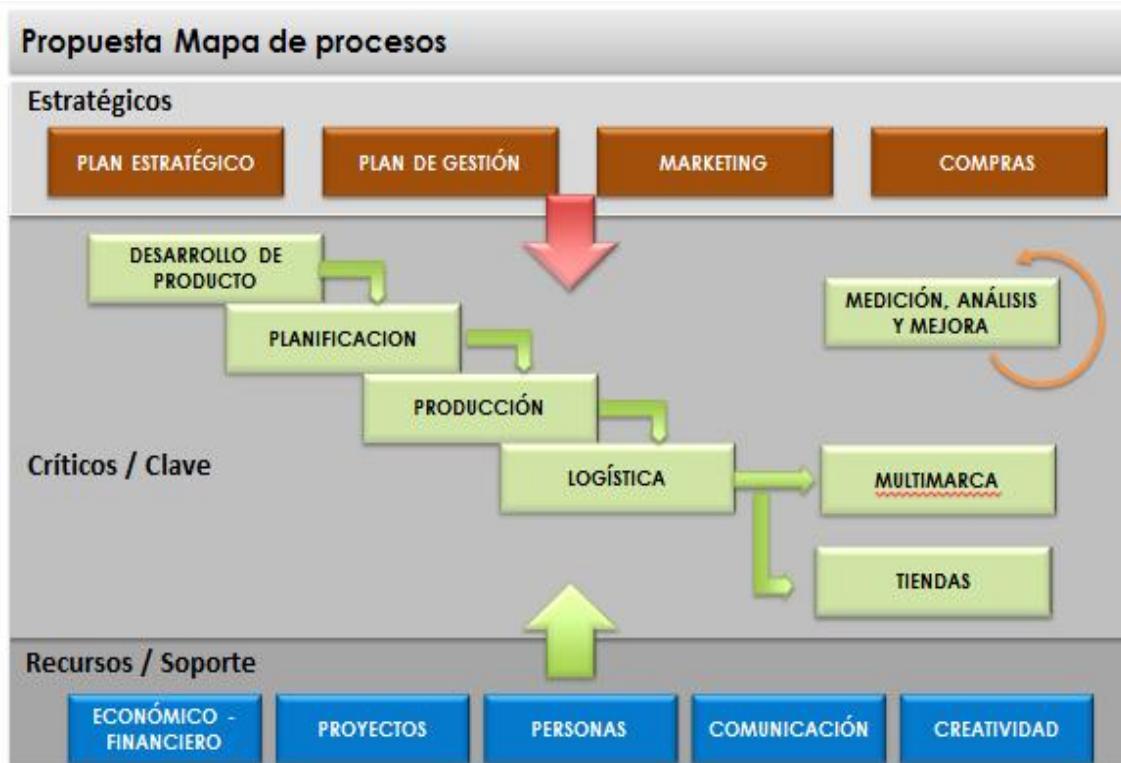
Tabla 3. Mapa de operaciones.



Objetivos estratégicos	Indicadores	Responsable
Incrementar ventas mercado nacional	Facturación	Departamento Comercial
Incrementar ventas mercado internacional	Facturación	Departamento Internacional
Incrementar ventas tiendas propias	Facturación	Departamento Comercial
Mejora liquidez	Ratios de liquidez	Departamento Financiero
Mejora endeudamiento	Ratios de endeudamiento	Departamento Financiero
Mejor EBITDA	Ratios de rentabilidad	Departamento Financiero
Morosidad	Ratios de morosidad	Departamento Financiero
Reforzar imagen de marca	Incremento impacto/visitas	Departamento Marketing
Fidelizar cliente	Altas/Bajas cliente final	Dpto. Comercial/Internacional
Aumentar tráfico tienda propia	Nº visitas tienda propia	Dpto. Comercial/Internacional
Aumentar visitas tienda online	Nº visitas tienda online	Departamento Marketing
Adaptar producto Kids	> 4 años; Nº colecciones; Nº ref.	Departamento Diseño
Identidad New born	Facturación; Nº colecciones	Departamento Diseño
Identidad Baby	Facturación; Nº colecciones	Departamento Diseño
Adaptación complementos	Facturación	Departamento Diseño
Fiabilidad en inventarios	Inventarios periódicos	Departamento Logística
Entregas in full	% entrega In full	Departamento Logística
Entregas on time	% entrega On time	Departamento Logística
Optimizar coste distribución	Coste distribución/Ud.distribuidas	Departamento Logística
Optimizar coste picking	Coste picking/Ud.picking	Departamento Logística
Optimizar costes logísticos producción	Coste transporte+arancel/ud.compradas	Departamento Logística
Mejorar eficiencia en ventas	Coste comercial/facturación	Dpto. Comercial/Internacional
Mejorar eficiencia stocks	Rotación y rupturas de stock	Departamento Compras
Mejorar eficiencia diseño	Diseños anulados/total diseños	Departamento Diseño
Mejorar eficiencia gestión	Costes fijos y obj. planes anuales	Gerencia
Reducir costes proveedores	Costes unitarios/diversificación compra...	Departamento Compras
Cumplir Master plan moda	Fecha real/Fecha Master plan	Departamento Calidad
Cumplir Master plan puericultura	Fecha real/Fecha Master plan	Departamento Calidad
Reducir la NO calidad	Ud. devueltas/ud.vendidas	Departamento Calidad
Fomentar comunicación interna	Newsletters,vistas intranet, reuniones	Gerencia
Mejorar productividad y eficiencia RRHH	Formación y productividad	Gerencia
Fomentar la creatividad interna	Existen grupos trabajo/grupos de trabajo	Gerencia
Mejorar las TICS	Mantenimiento correctivo y desarrollo	Departamento Sistemas

Anexo 7

Figura 25. Mapa de procesos.



Fuente privada

Anexo 8

Figura 26. Esquema operativo del proceso de compra.

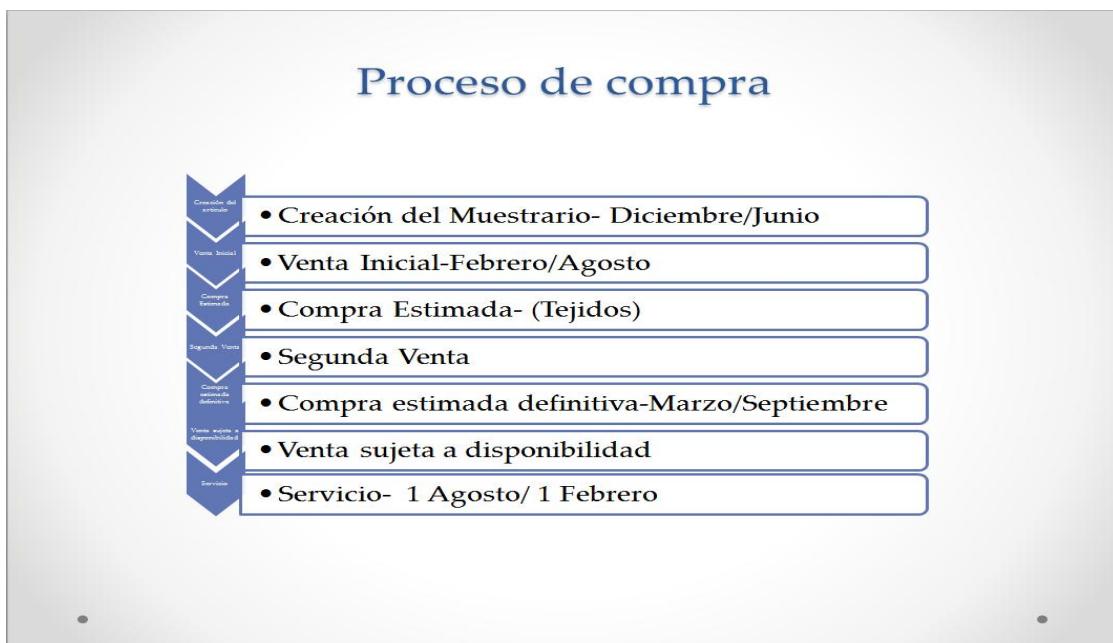


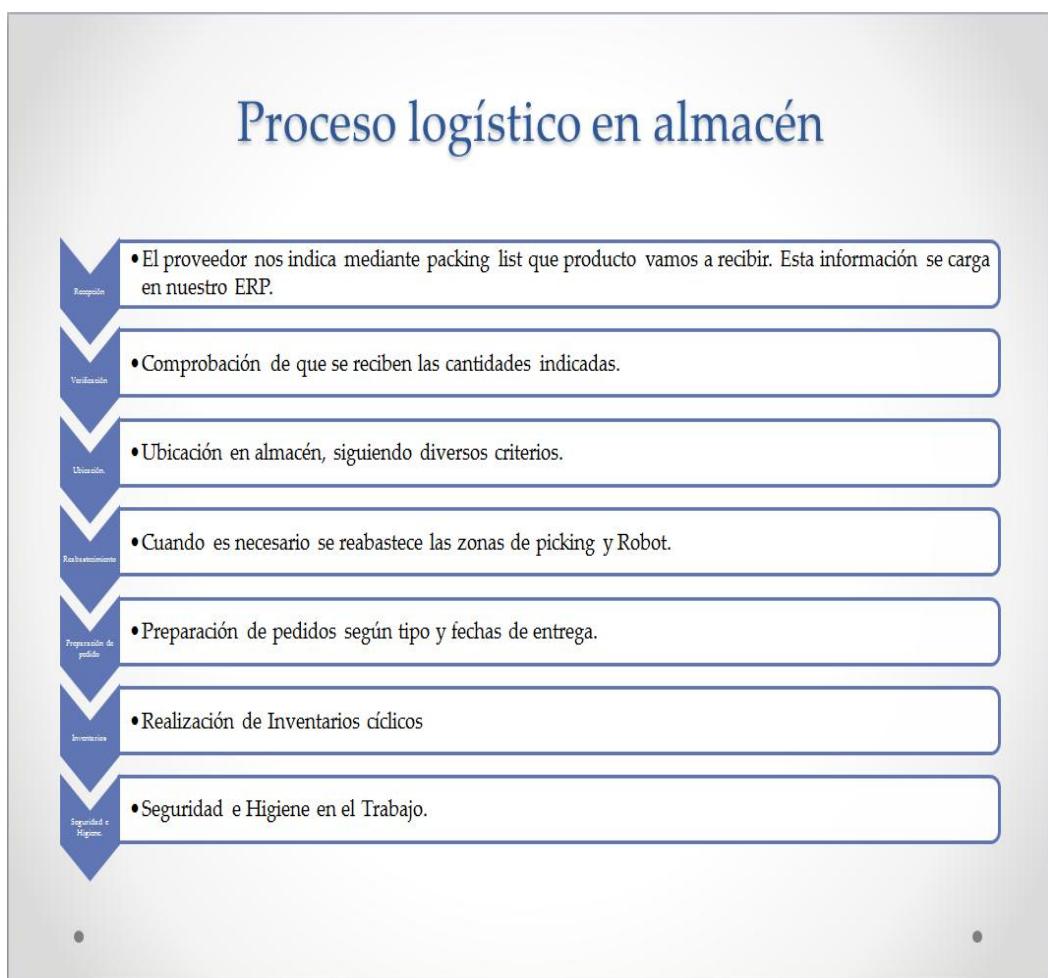
Figura 27. Esquema operativo del proceso de pedido.



Figura 28. Esquema operativo control calidad producción.



Figura 29. Esquema proceso logístico.



Elaboración propia

Anexo 9.

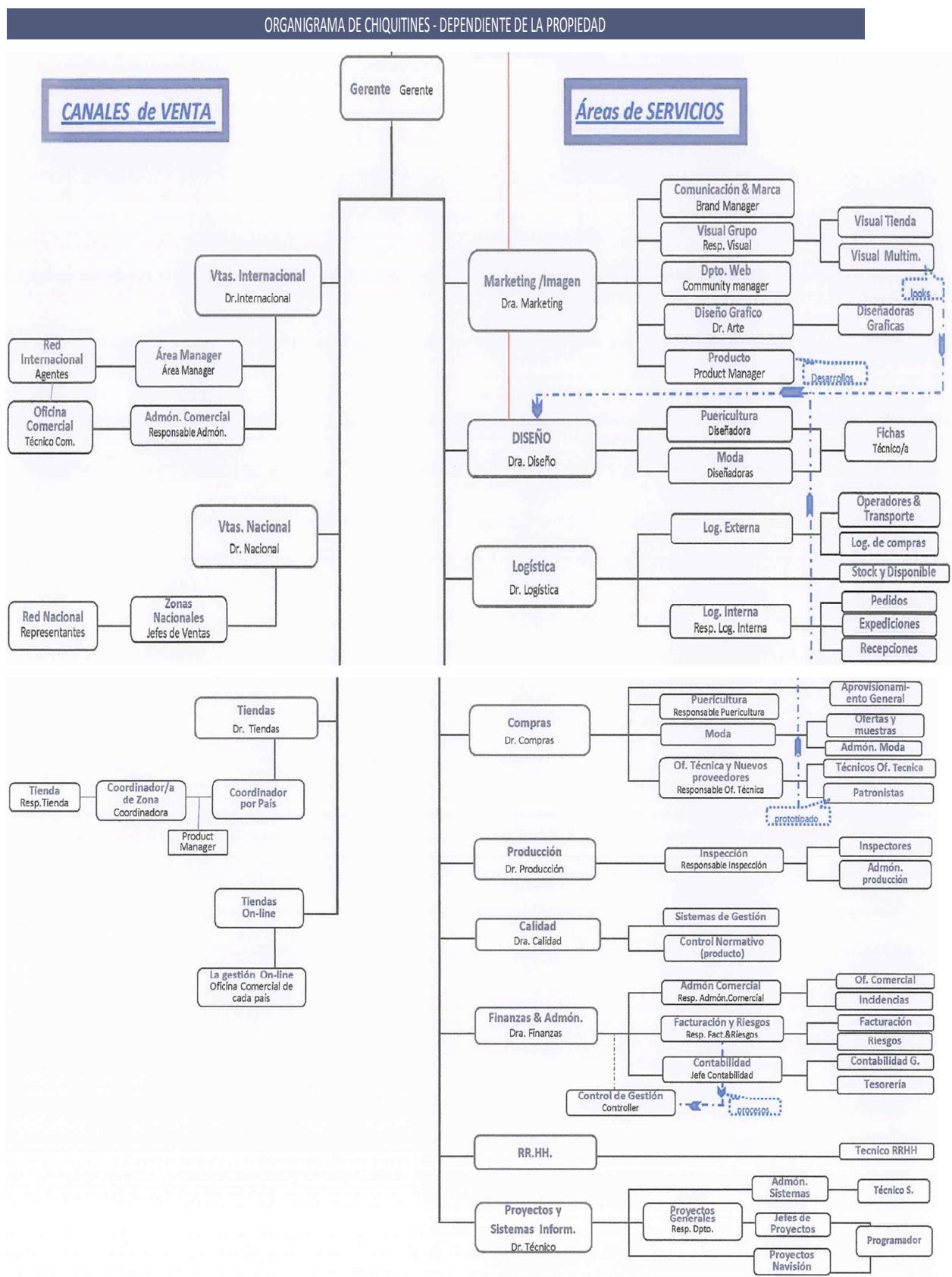
Tabla 4. Presupuesto de Hong Kong.

CUENTA	CONCEPTO	TOTAL
		1.364.120
	GASTOS POR COMPRAS	
CC0	Compra	1.090.926
CC1	Transporte producción	67.509
CC2	Compra muestrario	103.638
CC3	Ensayos y laboratorios	15.000
CC4	Materiales auxiliares	51.168
CC5	Management fees	35.879
	GASTOS DE MANIPULACIÓN	254.168
	Picking Hong Kong	254.168
LL1	RRHH Picking Hong Kong	162.000
SS1	Mantenimientos/reparaciones almacen	13.000
SS2	Amortización almacen	73.168
SS4	Gastos de almacenaje Hong Kong	6.000
	GASTOS ADMINISTRACIÓN	224.968
LL2	Alquiler oficina	15.000
AA0	Comisiones bancarias	1.800
AA1	Gastos financieros	1.129
AA2	Asesoría externa	12.200
AA3	Suministros y varios	38.839
LL2	RRHH Dirección/Administración	156.000
	TRANSPORTE	130.720
	Transporte de ventas	119.598
LL3	Transporte de ventas	119.598
	Otros transportes	11.122
LL7	Transporte devoluciones	5.340
LL8	Mensajería y servicios postales	600
LL9	Transporte muestrarios comerciales	5.182
	COMERCIAL	293.762
CC1	Comisiones sobre ventas	119.598
CC2	Marketing y promoción	174.164
	OTROS GASTOS	109.544
LL10	Gastos generales logística/almacen (LL11)	51.700
LL11	Gastos de viaje y representación	57.844
	GASTOS RRHH	19.680
LL12	RRHH Logística	19.680
	TOTALES	2.396.962

Elaboración propia

Anexo 10.

Figura 34. Organigrama.



Fuente privada

Anexo 11

Tabla 6. Estudio de viabilidad del proyecto.

TRADER HONG KONG	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Terrenos	-300.000									
Construcciones	-1.108.965									
Maquinaria	-48.250									
Equipos informáticos	-29.500									
Instalaciones técnicas	-16.520									
Estanterías almacen	-15.200	-58.197	-8.980	-10.714	-12.791	-15.279	-18.263	-21.839	-26.127	-31.268
Software	-45.600									
Otros inmovilizados intangibles	-8.965									
FONDOS ABSORBIDOS	-1.573.000	-58.197	-8.980	-10.714	-12.791	-15.279	-18.263	-21.839	-26.127	-31.268
Ventas internacionales	2.366.965	3.114.428	4.567.827	4.953.498	5.434.255	5.597.283	5.765.201	5.938.157	6.116.302	6.299.791
Servicios de <i>trading</i> a independientes	25.000	28.750	33.063	38.022	43.725	50.284	57.827	66.500	76.476	87.947
Otros ingresos	35.098	36.151	37.235	38.352	39.503	40.688	41.909	43.166	44.461	45.795
Total ingresos	2.427.063	3.179.328	4.638.125	5.029.873	5.517.483	5.688.255	5.864.936	6.047.824	6.237.238	6.433.533
Consumo de mercaderías	-1.262.073	-1.662.590	-2.403.619	-2.634.269	-2.888.871	-2.977.157	-3.068.092	-3.161.754	-3.258.227	-3.357.594
Costes de producción	-102.047	-126.557	-150.805	-159.119	-168.943	-174.090	-179.403	-184.889	-190.556	-196.410
Almacenamiento y picking	-200.680	-206.700	-212.899	-219.288	-225.862	-232.638	-239.617	-246.806	-254.210	-261.836
Venta y distribución	-424.482	-543.669	-737.499	-783.761	-842.345	-868.140	-894.788	-922.325	-950.793	-980.235
Estructura	-333.384	-341.718	-350.261	-357.266	-364.412	-371.700	-377.275	-382.934	-386.764	-390.631
Gastos financieros	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-700	-700	-700
Amortizaciones	-73.168	-78.988	-79.886	-80.957	-82.236	-83.764	-85.590	-87.774	-90.387	-93.514
Bº ANTES DE IMPUESTOS	30.101	217.977	702.027	794.083	943.686	979.637	1.019.042	1.060.640	1.105.602	1.152.613
Impuesto de Sociedades	-4.967	-35.966	-115.834	-131.024	-155.708	-161.640	-168.142	-175.006	-182.424	-190.181
Amortizaciones	73.168	78.988	79.886	80.957	82.236	83.764	85.590	87.774	90.387	93.514
FONDOS GENERADOS	98.302	260.999	666.078	744.017	870.214	901.761	936.491	973.409	1.013.565	1.055.945
CASH FLOW OPERATIVO	-1.474.698	202.802	657.098	733.303	857.423	886.482	918.228	951.570	987.438	1.024.678
Ingresos préstamos	1.000.000									
Devolución préstamos	-112.857	-112.857	-112.857	-112.857	-112.857	-112.857	-112.857	-70.000	-70.000	-70.000
CASH FLOW DEUDA	887.143	-112.857	-112.857	-112.857	-112.857	-112.857	-112.857	-70.000	-70.000	-70.000
LIQUIDEZ										
FLUJO DE CAJA LIBRE	-587.555	89.945	544.241	620.446	744.566	773.625	805.371	881.570	917.438	954.678
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	-587.555	-497.610	46.631	667.077	1.411.643	2.185.268	2.990.639	3.872.209	4.789.647	5.744.324
PAY BACK										
Fondos absorbidos descontados										
WACC										
RENTABILIDAD										
VAN (wacc %)										
TIR (Tasa interna de retorno)										

Elaboración propia

Anexo 12

Tabla 7. Flujo de caja Hong Kong

FLUJO DE CAJA	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
EBIT	31.229	219.106	703.156	795.212	944.814	980.766	1.020.171	1.061.340	1.106.302	1.153.313
(+/-) Amortizaciones	73.168	78.988	79.886	80.957	82.236	83.764	85.590	87.774	90.387	93.514
RESULTADO BRUTO	104.397	298.094	783.041	876.169	1.027.051	1.064.530	1.105.761	1.149.114	1.196.689	1.246.827
(+/-) Variación del circulante	91.458	-10.556	11.969	-103.185	-25.846	118.561	3.838	-10.032	-22.199	-103.558
(-) IS	-4.967	-35.966	-115.834	-131.024	-155.708	-161.640	-168.142	-175.006	-182.424	-190.181
(+/-) Otros activos a L/P										
(+/-) Otros pasivos a L/P										
(+/-) Ajustes Ebitda										
Cash Flow operativo	190.889	251.572	679.176	641.960	845.496	1.021.450	941.457	964.077	992.066	953.088
(+/-) CAPEX	-1.573.000	-58.197	-8.980	-10.714	-12.791	-15.279	-18.263	-21.839	-26.127	-31.268
Cash Flow inversiones	-1.573.000	-58.197	-8.980	-10.714	-12.791	-15.279	-18.263	-21.839	-26.127	-31.268
(+/-) Ampliaciones de capital	600.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+/-) Resultado financiero	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.128	-700	-700	-700
(+/-) Subvenciones										
(+/-) Deuda bancaria	887.143	-112.859	-412.855	-512.857	-412.858	-1.112.857	-612.857	-570.000	-1.370.000	-770.000
Deuda al inicio	0	887.143	774.284	361.429	-151.428	-564.286	-1.677.143	-2.290.000	-2.860.000	-4.230.000
Amortización	887.143	-112.859	-412.855	-512.857	-412.858	-1.112.857	-612.857	-570.000	-1.370.000	-770.000
Deuda al final	887.143	774.284	361.429	-151.428	-564.286	-1.677.143	-2.290.000	-2.860.000	-4.230.000	-5.000.000
Leasings										
Inicio	0	257.143	214.284	171.429	128.572	85.714	42.857	0	0	0
Amortización	257.143	-42.859	-42.855	-42.857	-42.858	-42.857	-42.857	0	0	0
Final	257.143	214.284	171.429	128.572	85.714	42.857	0	0	0	0
Préstamos y revolving										
Inicio	0	630.000	560.000	490.000	420.000	350.000	280.000	210.000	140.000	70.000
Amortización	630.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000
Final	630.000	560.000	490.000	420.000	350.000	280.000	210.000	140.000	70.000	0
Préstamos empresas del grupo										
Inicio	0	0	0	-300.000	-700.000	-1.000.000	-2.000.000	-2.500.000	-3.000.000	-4.300.000
Amortización	0	0	-300.000	-400.000	-300.000	-1.000.000	-500.000	-500.000	-1.300.000	-700.000
Final	0	0	-300.000	-700.000	-1.000.000	-2.000.000	-2.500.000	-3.000.000	-4.300.000	-5.000.000
Cash Flow financiación	1.486.014	-113.988	-413.984	-513.986	-413.987	-1.113.985	-613.985	-570.700	-1.370.700	-770.700
Caja del ejercicio	103.903	79.387	256.212	117.261	418.719	-107.815	309.210	371.538	-404.761	151.120
Inicio	0	103.903	183.290	439.503	556.764	975.483	867.668	1.176.878	1.548.416	1.143.656
Cambio	103.903	79.387	256.212	117.261	418.719	-107.815	309.210	371.538	-404.761	151.120
Tesorería	103.903	183.290	439.503	556.764	975.483	867.668	1.176.878	1.548.416	1.143.656	1.294.776

Elaboración propia

Anexo 13

Tabla 8. Bridge presupuesto de ventas 2018.

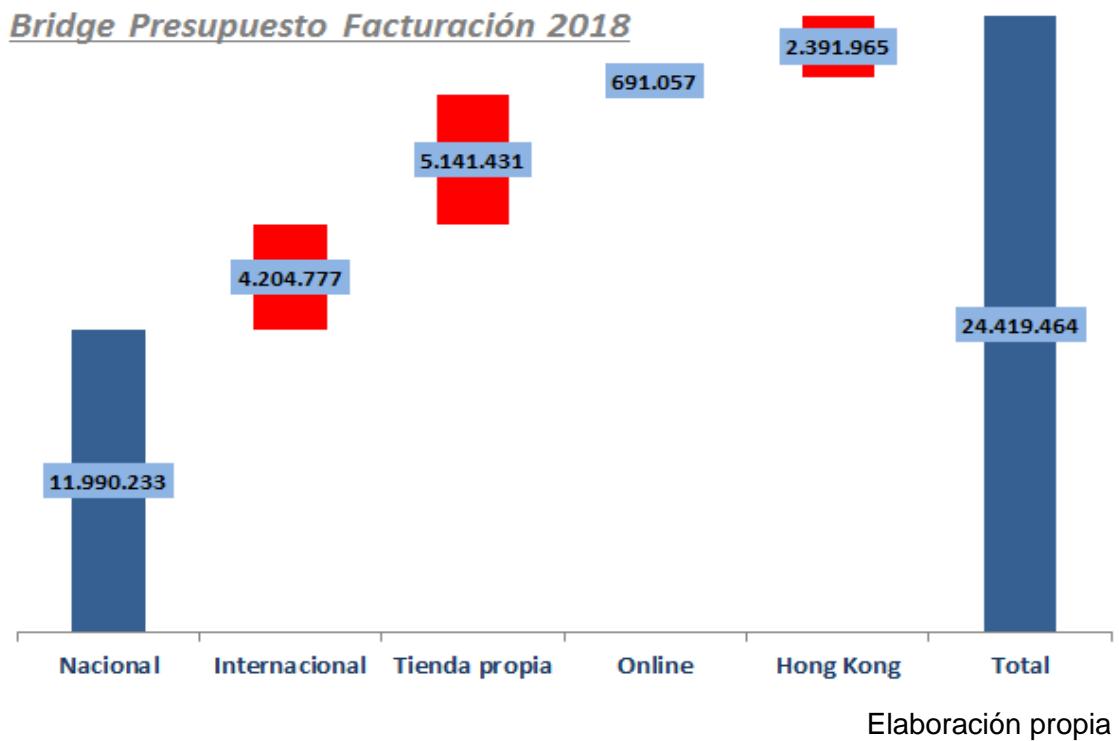
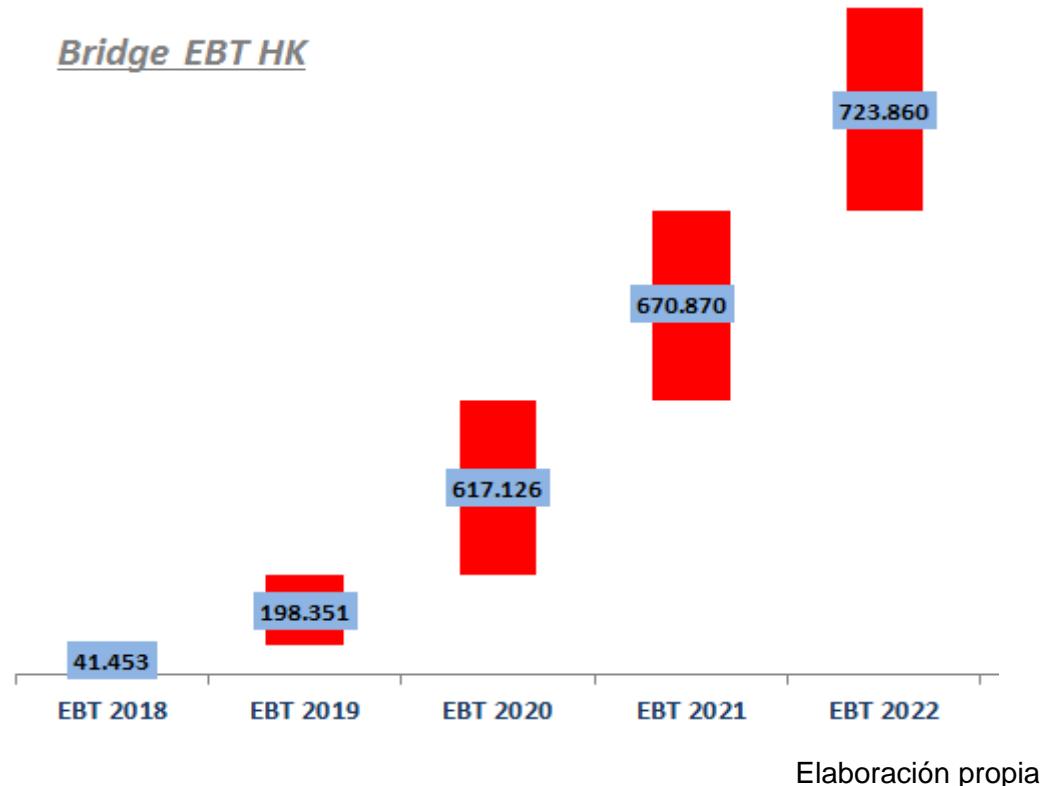


Tabla 9. Bridge EBT.



Anexo 14

Tabla 10. Cuenta de resultados previsional Hong Kong.

Cuenta de resultados previsional Hong Kong										
CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Facturación internacional	2.366.965	3.114.428	4.567.827	4.953.498	5.434.255	5.597.283	5.765.201	5.938.157	6.116.302	6.299.791
Servicios trading independientes	25.000	28.750	33.063	38.022	43.725	50.284	57.827	66.500	76.476	87.947
FACTURACIÓN	2.391.965	3.143.178	4.600.890	4.991.520	5.477.980	5.647.567	5.823.028	6.004.658	6.192.777	6.387.738
Otros ingresos	35.098	36.151	37.235	38.352	39.503	40.688	41.909	43.166	44.461	45.795
TOTAL INGRESOS	2.427.063	3.179.328	4.638.125	5.029.873	5.517.483	5.688.255	5.864.936	6.047.824	6.237.238	6.433.533
Compras	1.090.926	1.454.846	2.129.680	2.338.357	2.568.849	2.647.534	2.728.580	2.812.058	2.898.039	2.986.600
Transporte	67.509	69.534	71.620	73.768	75.982	78.261	80.609	83.027	85.518	88.083
Compra muestrario	103.638	138.210	202.320	222.144	244.041	251.362	258.903	266.670	274.670	282.910
Arancel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS	1.262.073	1.662.590	2.403.619	2.634.269	2.888.871	2.977.157	3.068.092	3.161.754	3.258.227	3.357.594
	52,0%	52,3%	51,8%	52,4%	52,4%	52,3%	52,3%	52,3%	52,2%	52,2%
MARGEN CONTRIBUCIÓN INDUSTRIAL	1.164.990	1.516.738	2.234.506	2.395.603	2.628.612	2.711.098	2.796.845	2.886.069	2.979.011	3.075.939
	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%
Ensayos y laboratorios	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883	17.389	17.911	18.448	19.002	19.572
Materiales auxiliares	51.168	63.960	65.879	67.855	69.891	71.987	74.147	76.371	78.662	81.022
Management fees	35.879	47.148	69.013	74.873	82.170	84.713	87.345	90.070	92.892	95.816
COSTES DE PRODUCCIÓN	1.364.120	1.789.148	2.554.424	2.793.388	3.057.814	3.151.247	3.247.495	3.346.644	3.448.783	3.554.004
	56%	56%	55%	56%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
MARGEN BRUTO INDUSTRIAL	1.062.943	1.390.181	2.083.701	2.236.485	2.459.669	2.537.008	2.617.442	2.701.180	2.788.456	2.879.529
	44%	44%	45%	44%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Gastos de almacenaje	6.000	6.180	6.365	6.556	6.750	6.953	7.161	7.376	7.597	7.825
Mantenimientos/Reparación	13.000	13.390	13.790	14.205	14.630	15.069	15.521	15.987	16.466	16.960
Picking Hong Kong	162.000	166.860	171.866	177.022	182.332	187.802	193.436	199.239	205.216	211.373
Personal de almacén	19.680	20.270	20.878	21.505	22.150	22.815	23.499	24.204	24.930	25.678
COSTES DE PICKING Y ALMACENAJE	200.680	206.700	212.899	219.288	225.862	232.638	239.617	246.806	254.210	261.836
	8%	7%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Transporte muestrarios	5.182	5.528	6.070	6.664	7.321	7.541	7.767	8.000	8.240	8.487
Transporte en ventas	119.598	157.159	230.044	249.576	273.899	282.378	291.151	300.233	309.639	319.387
Comisiones sobre ventas	119.598	157.159	230.044	249.576	273.899	282.378	291.151	300.233	309.639	319.387
Otros transportes	5.940	6.118	6.300	6.490	6.685	6.886	7.092	7.305	7.524	7.750
Marketing y promoción	174.164	217.705	265.041	271.455	280.541	288.957	297.626	306.555	315.751	325.224
Personal de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTES DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN	424.482	543.669	737.499	783.761	842.345	868.140	894.788	922.325	950.793	980.235
	17%	17%	16%	16%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Gastos de estructura	177.384	181.818	186.364	190.091	193.893	197.770	200.737	203.748	205.786	207.843
Personal de estructura	156.000	159.900	163.898	167.175	170.519	173.929	176.538	179.186	180.978	182.788
COSTES DE ESTRUCTURA	333.384	341.718	350.261	357.266	364.412	371.700	377.275	382.934	386.764	390.631
	14%	11%	8%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%
EBITDA	104.397	298.094	783.041	876.169	1.027.051	1.064.530	1.105.761	1.149.114	1.196.689	1.246.827
	4%	9%	17%	17%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Provisiones y depreciaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	73.168	78.988	79.886	80.957	82.236	83.764	85.590	87.774	90.387	93.514
EBIT	31.229	219.106	703.156	795.212	944.814	980.766	1.020.171	1.061.340	1.106.302	1.153.313
	1%	7%	15%	16%	17%	17%	17%	18%	18%	18%
RESULTADO FINANCIERO	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.129	-1.128	-700	-700	-700
EBT	30.101	217.977	702.027	794.083	943.686	979.637	1.019.044	1.060.640	1.105.602	1.152.613
	1%	7%	15%	16%	17%	17%	17%	18%	18%	18%
IS (16,5%)	-4.967	-35.966	-115.834	-131.024	-155.708	-161.640	-168.142	-175.006	-182.424	-190.181
BENEFICIO NETO	25.134	182.011	586.193	663.059	787.978	817.997	850.902	885.635	923.178	962.432

Elaboración propia

Anexo 15

Tabla 11. Balance previsional Hong Kong.

Balance previsional Hong Kong											
BALANCE DE SITUACIÓN	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Inmovilizado	1.499.832	1.479.041	1.408.136	1.337.893	1.268.447	1.199.962	1.132.635	1.066.700	1.002.440	940.193	
Deudas a C/P empresas grupo	0	0	300.000	700.000	1.000.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	4.300.000	5.000.000	
Otros activos											
ACTIVO FIJO NETO	1.499.832	1.479.041	1.708.136	2.037.893	2.268.447	3.199.962	3.632.635	4.066.700	5.302.440	5.940.193	
Existencias	192.303	253.905	366.720	401.852	440.632	454.097	467.967	482.252	496.966	512.122	
Clientes comerciales	196.600	258.343	378.155	410.262	450.245	464.184	478.605	493.534	508.995	525.020	
Créditos administraciones públicas	5.016	36.326	116.993	132.334	157.265	163.257	169.824	176.756	184.249	192.083	
Otros activos corrientes											
Tesorería	103.903	183.290	439.503	556.764	975.483	867.668	1.176.878	1.548.416	1.143.656	1.294.776	
ACTIVO CORRIENTE	497.822	731.864	1.301.370	1.501.212	2.023.625	1.949.206	2.293.273	2.700.958	2.333.866	2.524.000	
TOTAL ACTIVO	1.997.654	2.210.905	3.009.506	3.539.105	4.292.072	5.149.168	5.925.908	6.767.658	7.636.306	8.464.193	
Capital	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	
Reservas	0	25.134	207.145	793.338	1.456.397	2.244.375	3.062.372	3.913.273	4.798.908	5.722.086	
Resultado del ejercicio	25.134	182.011	586.193	663.059	787.978	817.997	850.902	885.635	923.178	962.432	
Subvenciones											
PATRIMONIO NETO	625.134	807.145	1.393.338	2.056.397	2.844.375	3.662.372	4.513.273	5.398.908	6.322.086	7.284.517	
Deudas a L/P	560.000	490.000	420.000	350.000	280.000	210.000	140.000	70.000	0	0	
Deudas a L/P Leasing	214.286	171.429	128.572	85.715	42.858	0	0	0	0	0	
Otros pasivos a L/P	62.619	223.953	254.635	304.498	316.481	329.615	343.479	358.465	374.133		
PASIVO NO CORRIENTE	774.286	724.048	772.525	690.350	627.356	526.481	469.615	413.479	358.465	374.133	
Proveedores comerciales	165.485	221.438	324.152	355.914	390.997	402.973	415.309	428.015	441.102	454.581	
Otros acreedores	314.926	309.453	290.800	192.562	160.780	282.845	289.569	282.250	262.229	160.780	
Débitos administraciones públicas	4.967	35.966	115.834	131.024	155.708	161.640	168.142	175.006	182.424	190.181	
Deudas C/P Leasing	42.857	42.855	42.857	42.857	42.856	42.857	0	0	0	0	
Deudas a C/P	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	0	
PASIVO CORRIENTE	598.234	679.712	843.644	792.357	820.341	960.315	943.020	955.271	955.755	805.543	
TOTAL PASIVO	1.997.654	2.210.905	3.009.506	3.539.105	4.292.072	5.149.168	5.925.908	6.767.658	7.636.306	8.464.193	

Elaboración propia

Anexo 16

Tabla 12. Principales ratios económicos Hong Kong.

RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	Umbral de Rentabilidad y principales ratios económico-financieros									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Umbral de Rentabilidad	2.184.129	2.365.408	2.455.569	2.544.501	2.602.324	2.665.953	2.726.289	2.787.269	2.846.097	2.906.942
Ingresos	2.427.063	3.179.328	4.638.125	5.029.873	5.517.483	5.688.255	5.864.936	6.047.824	6.237.238	6.433.533
Costes variables	1.578.057	2.067.256	2.956.765	3.229.271	3.535.394	3.643.601	3.755.132	3.870.100	3.988.621	4.110.818
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	849.006	1.112.073	1.681.361	1.800.601	1.982.089	2.044.654	2.109.804	2.177.723	2.248.617	2.322.715
Costes fijos	764.026	827.378	890.165	910.884	934.853	958.282	980.733	1.003.650	1.026.060	1.049.501
DFN	783.240	590.994	221.926	-8.192	-539.769	-544.811	-966.878	-1.408.416	-1.073.656	-1.294.776
Deuda a C/P	112.857	112.855	112.857	112.857	112.856	112.857	70.000	70.000	70.000	0
Deuda a L/P	774.286	661.429	548.572	435.715	322.858	210.000	140.000	70.000	0	0
Tesorería	103.903	183.290	439.503	556.764	975.483	867.668	1.176.878	1.548.416	1.143.656	1.294.776
Cobertura de deuda	7,50	1,98	0,28	-0,01	-0,53	-0,51	-0,87	-1,23	-0,90	-1,04
DFN	783.240	590.994	221.926	-8.192	-539.769	-544.811	-966.878	-1.408.416	-1.073.656	-1.294.776
EBITDA	104.397	298.094	783.041	876.169	1.027.051	1.064.530	1.105.761	1.149.114	1.196.689	1.246.827
Superávit/déficit de fondos	-8.904	106.761	443.638	576.241	1.019.892	918.068	1.276.702	1.655.172	1.257.904	1.486.858
Fondo de maniobra	-100.412	52.152	457.727	708.855	1.203.284	988.890	1.350.253	1.745.687	1.378.111	1.718.457
NOF	-91.508	-54.609	14.088	132.614	183.392	70.822	73.551	90.515	120.206	231.599
Ratios liquidez										
Liquidez general (AC/PC)	0,83	1,08	1,54	1,89	2,47	2,03	2,43	2,83	2,44	3,13
Test acido ((AC-EXIST.)/PC)	0,51	0,70	1,11	1,39	1,93	1,56	1,94	2,32	1,92	2,50
Tesorería (Tesorería/PC)	0,17	0,27	0,52	0,70	1,19	0,90	1,25	1,62	1,20	1,61
Ratios endeudamiento										
Solvencia (AT/PASIVO)	1,46	1,57	1,86	2,39	2,96	3,46	4,19	4,94	5,81	7,18
Endeudamiento (PASIVO/PN)	2,20	1,74	1,16	0,72	0,51	0,41	0,31	0,25	0,21	0,16
Endeudamiento neto (PASIVO NETO/PN)	0,64	0,55	0,39	0,26	0,11	0,12	0,04	-0,03	0,02	-0,01
Ratios rentabilidad										
ROA (BAII/ACTIVO)	0,8%	5,2%	12,1%	11,8%	11,5%	10,0%	9,0%	8,2%	7,6%	7,1%
Magen (BAII/Ventas)	1,3%	6,9%	15,2%	15,8%	17,1%	17,2%	17,4%	17,5%	17,7%	17,9%
Rotación (Ventas/Activo)	0,63	0,75	0,80	0,74	0,67	0,58	0,52	0,47	0,43	0,40
ROE (BDI/PN)	4,8%	27,0%	50,4%	38,6%	33,2%	26,7%	22,6%	19,6%	17,5%	15,8%
Magen (BDI/Ventas)	1,2%	6,9%	15,1%	15,8%	17,1%	17,2%	17,4%	17,5%	17,7%	17,9%

Elaboración propia

Anexo 17

Tabla 14. Financiación fondos ajenos

PRÉSTAMO NAVE		
Capital	€	700.000
Interés		1%
Cadencia		10 años

LEASING INVERSIÓN		
Capital	€	300.000
Interés		1%
Cadencia		7 años

Cuadro de amortización		
Años	Amortización + Interés	Pendiente
2018	70.000	630.000
2019	70.000	560.000
2020	70.000	490.000
2021	70.000	420.000
2022	70.000	350.000
2023	70.000	280.000
2024	70.000	210.000
2025	70.000	140.000
2026	70.000	70.000
2027	70.000	0

Cuadro de amortización		
Años	Amortización + Interés	Pendiente
2018	42.857	257.143
2019	42.857	214.286
2020	42.857	171.429
2021	42.857	128.572
2022	42.857	85.715
2023	42.857	42.857
2024	42.857	0

Elaboración propia

Anexo 18

Tabla 15. Cuenta de resultados previsional de la estructura actual.

Cuenta de resultados previsional estructura actual					
CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
Facturación nacional	11.990.233	12.349.940	12.720.438	13.102.051	13.495.113
Facturación internacional	4.204.777	4.330.921	4.460.848	4.594.674	4.732.514
Facturación Tienda propia	5.141.431	5.295.674	5.454.545	5.618.181	5.786.726
Facturación Tienda Online	691.057	760.163	836.179	919.797	1.011.777
FACTURACIÓN	22.027.499	22.736.698	23.472.010	24.234.703	25.026.130
Otros ingresos	172.615	177.793	183.127	188.621	194.280
TOTAL INGRESOS	22.200.114	22.914.491	23.655.138	24.423.324	25.220.410
Compras	8.413.047	8.665.438	8.925.401	9.193.164	9.468.958
Transporte	341.976	352.236	362.803	373.687	384.897
Arancel	680.489	700.904	721.931	743.589	765.896
Variación inventario	1.326.713	1.366.514	1.407.510	1.449.735	1.493.227
COSTE DE VENTAS	10.762.225	11.085.092	11.417.645	11.760.174	12.112.979
	48,7%	48,4%	48,3%	48,2%	48,0%
MARGEN CONTRIBUCIÓN INDUSTRIAL	11.437.889	11.829.400	12.237.493	12.663.150	13.107.431
	51%	52%	52%	52%	52%
Ensayos y laboratorios	75.985	78.264	80.612	83.031	85.522
Materiales auxiliares	259.199	266.974	274.984	283.233	291.730
Personal de producción	1.105.430	1.138.593	1.172.750	1.207.933	1.244.171
COSTES DE PRODUCCIÓN	12.202.838	12.568.923	12.945.991	13.334.371	13.734.402
	55%	55%	55%	55%	54%
MARGEN BRUTO INDUSTRIAL	9.620.429	10.345.568	10.709.147	11.088.954	11.486.008
	45%	45%	45%	45%	46%
Picking Lardero	802.540	826.616	857.000	893.450	932.460
Picking Operadores logísticos	225.000	231.750	240.654	247.690	258.745
COSTES DE PICKING Y ALMACENAJE	1.027.540	1.058.366	1.097.654	1.141.140	1.191.205
	5%	5%	5%	5%	5%
Muestrarios	861.927	887.784	914.418	941.850	970.106
Transporte en ventas	798.511	822.466	847.140	872.555	898.731
Comisiones sobre ventas	882.254	908.722	935.984	964.063	992.985
Prima de seguro CESCE	180.044	185.445	191.009	196.739	202.641
Marketing y promoción	694.000	714.820	736.265	758.353	781.103
Personal de ventas	1.182.000	1.217.460	1.253.984	1.291.603	1.330.351
COSTES DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN	4.598.736	4.736.698	4.878.799	5.025.163	5.175.918
	21%	21%	21%	21%	21%
Gastos de estructura	850.744	876.266	902.554	929.631	957.520
Personal de estructura	1.204.555	1.240.692	1.277.912	1.316.250	1.355.737
COSTES DE ESTRUCTURA	2.055.299	2.116.958	2.180.467	2.245.881	2.313.257
	9%	9%	9%	9%	9%
EBITDA	1.938.855	2.433.546	2.552.227	2.676.770	2.805.628
	9%	11%	11%	11%	11%
Provisiones y depreciaciones	330.412	341.050	352.080	363.521	375.392
Amortizaciones	570.054	575.755	581.512	587.327	593.201
EBIT	1.038.388	1.516.741	1.618.635	1.725.922	1.837.036
	5%	7%	7%	7%	7%
RESULTADO FINANCIERO	-81.312	-82.125	-82.946	-83.776	-84.613
EBT	957.076	1.434.616	1.535.689	1.642.147	1.752.422
	4%	6%	6%	7%	7%

Elaboración propia

Anexo 19

Tabla 16. Balance previsional estructura actual

Balance previsional estructura actual					
BALANCE DE SITUACIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
Inmovilizado	5.885.054	5.943.904	6.003.343	6.063.377	6.124.011
Inversiones en empresas del grupo	1.498.103	1.498.103	1.536.516	1.536.516	1.536.516
Otros activos	485.719	489.767	498.174	422.950	430.283
ACTIVO FIJO NETO	7.868.876	7.931.775	8.038.033	8.022.843	8.090.810
Existencias	4.401.506	5.057.078	5.610.446	8.274.030	6.968.001
Clientes comerciales	9.929.084	10.629.279	11.769.168	11.365.850	12.630.441
Créditos administraciones públicas	218.202	238.202	223.797	253.285	315.000
Otros activos corrientes	104.922	116.537	107.612	180.854	132.547
Tesorería	604.286	505.874	619.781	268.951	870.044
ACTIVO CORRIENTE	15.258.001	16.546.970	18.330.804	20.342.969	20.916.033
TOTAL ACTIVO	23.126.878	24.478.745	26.368.837	28.365.812	29.006.843
Capital	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005
Reservas	11.572.294	12.529.371	13.963.987	15.499.676	17.141.822
Resultado del ejercicio	957.076	1.434.616	1.535.689	1.642.147	1.752.422
Subvenciones	265.798	284.266	291.554	239.117	316.050
PATRIMONIO NETO	12.798.174	14.251.258	15.794.235	17.383.945	19.213.300
Deudas a L/P	1.945.023	1.964.473	1.994.895	1.872.860	1.883.775
Deudas a L/P Leasing	963.280	953.280	987.980	898.710	869.706
Otros pasivos a L/P	306.151	276.151	314.001	246.460	208.155
PASIVO NO CORRIENTE	3.214.454	3.193.904	3.296.876	3.018.030	2.961.636
Proveedores comerciales	1.800.120	1.828.460	1.846.277	2.142.518	1.602.905
Otros acreedores	214.046	220.467	229.286	240.750	222.608
Débitos administraciones públicas	520.889	531.245	534.245	589.765	568.765
Deudas a C/P empresas grupo	-409.624	-439.139	-448.820	-2.008.644	-1.762.240
Deudas C/P Leasing	131.980	126.760	135.364	118.386	117.242
Deudas a C/P	4.856.839	4.765.789	4.981.373	6.881.061	6.082.630
PASIVO CORRIENTE	7.114.250	7.033.582	7.277.725	7.963.837	6.831.909
TOTAL PASIVO	23.126.878	24.478.745	26.368.837	28.365.812	29.006.843

Elaboración propia

Anexo 20

Tabla 18. Esquema identificación de riesgos.

Categoría	Descripción	Impacto	Probabilidad	Riesgo	Acciones
Político	Inestabilidad política	11	2	22	Contratación de un seguro
Financiero	No tener acceso a financiación	7	4	28	Buscar financiación alternativa (Sociedad de garantía, ampliación de capital, empresas de Equity)
	Tipo de interés	3	6	18	Seguro de tipo de interés
Infraestructura	Rescisión anticipada de contratos	11	2	22	Cláusula de indemnización por cancelación anticipada en contrato
	Sistemas de información ineficientes	7	6	42	Invertir en software
Reputación	Productos no adaptados a la cultura del país	9	4	36	Estudio de mercado de cliente por país objeto
	Cumplimiento de normativa	11	4	44	Seguimiento continuo normativa
	Equipo poco formado y sin experiencia	3	6	18	Inversión en formación
Mercado	Soberanía china	5	6	30	Contratación de un seguro
	Incumplimiento de legislación	9	2	18	Seguimiento continuo normativa
	Bajada de tráfico en operaciones	9	4	36	Ajustar costes
	Baja cuota de mercado	9	4	36	Ajustar costes

Tabla 19. Resultado del esquema de registro de riesgos.

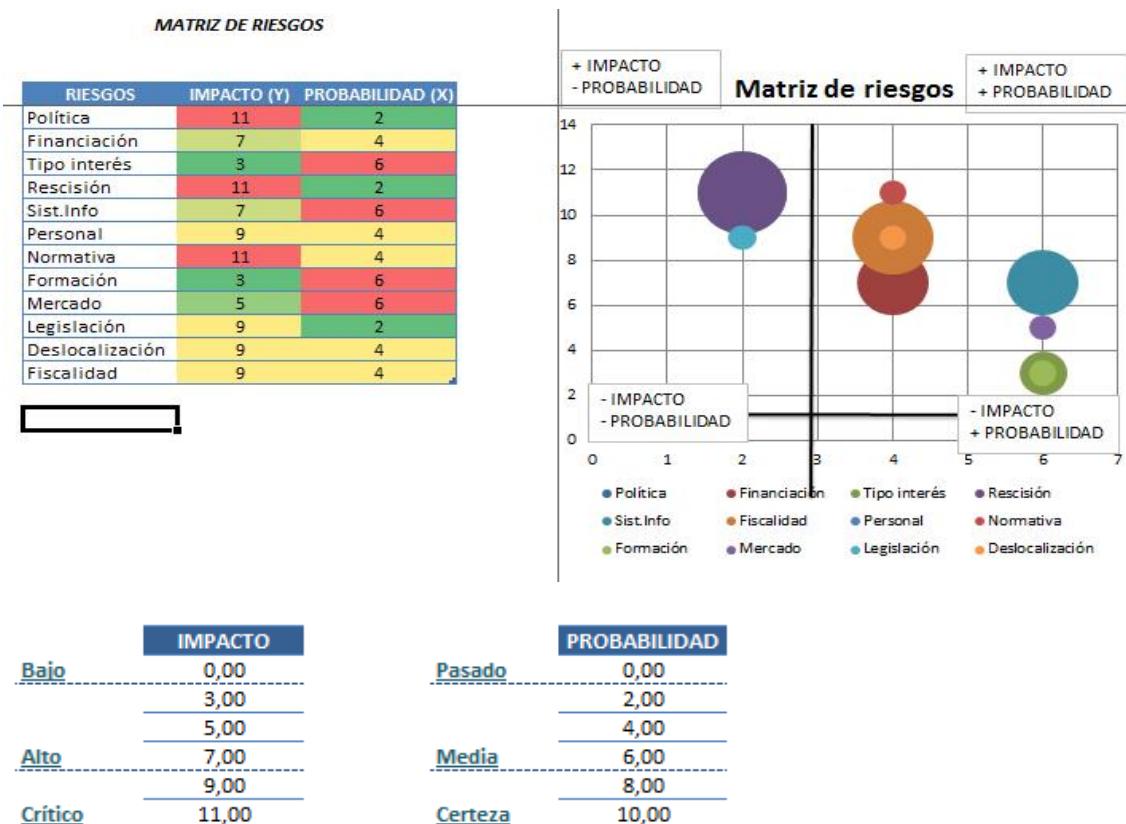
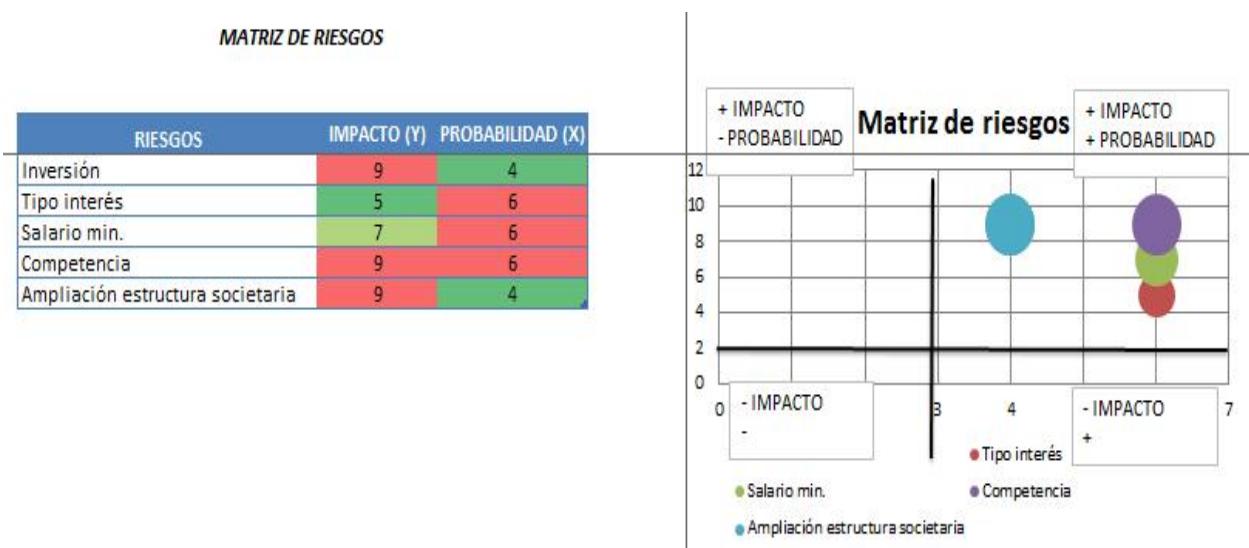


Tabla 20. Esquema identificación de oportunidades.

Categoría	Descripción	Impacto	Probabilidad	Riesgo	Acciones
Político	Inversión en infraestructura	9	2	18	Mejor y más económico acceso
Financiero	Bajadas de tipo de interés	5	6	30	Mejora de la cuenta resultados
Infraestructura	Bajada salario mínimo	7	6	42	Mejora de costes operativos y por ende mejora de resultados
Mercado	Caída de un competidor	9	6	54	Poder ganar cuota de mercado
	Ampliar contratos con países objeto	9	4	36	Seguimiento continuo legislación

Tabla 21. Resultado del esquema de identificación de oportunidades.



	IMPACTO		PROBABILIDAD
<u>Bajo</u>	0,00	<u>Pasado</u>	0,00
	3,00		2,00
	5,00		4,00
<u>Alto</u>	7,00	<u>Media</u>	6,00
	9,00		8,00
<u>Crítico</u>	11,00	<u>Certeza</u>	10,00

Elaboración propia

Tabla 22. Tabla revisión periódica de los riesgos.

Categoría	Descripción	Periodicidad	Acciones	Responsable
Político	Inestabilidad política	Anual	Contratación de un seguro	Departamento financiero-administrativo
Financiero	No tener acceso a financiación	Anual	Buscar financiación alternativa (Sociedad de garantía, ampliación de capital, empresas de Equity)	Departamento financiero-administrativo
	Tipo de interés		Mensual Seguro de tipo de interés	Departamento financiero-administrativo
Infraestructura	Rescisión anticipada de contratos	Anual	Cláusula de indemnización por cancelación anticipada en contrato	Departamento comercial y marketing
	Sistemas de información ineficientes		Trimestral Invertir en software	Departamento informática
Reputación	Productos no adaptados a la cultura	Mensual	Estudio de mercado de cliente por país objeto	Departamento comercial y marketing
	Cumplimiento de normativa		Mensual Seguimiento continuo normativa	Departamento expansión
	Equipo poco formado y sin experiencia	Trimestral	Inversión en formación	Departamento expansión
Mercado	Soberanía china	Anual	Contratación de un seguro	Gerencia
	Incumplimiento de legislación	Mensual	Seguimiento continuo normativa	Departamento expansión
	Bajada de tráfico en operaciones	Mensual	Ajustar costes	Departamento comercial y marketing
	Baja cuota de mercado	Mensual	Ajustar costes	Departamento comercial y marketing

Tabla 23. Tabla reporte de riesgos.

Categoría	Descripción	Periodicidad	Acciones	Responsable	Resultado	Check
Infraestructura	Sistemas de información ineficientes	Trimestral	Invertir en software	Departamento informática	Desfavorable	✗
Reputación	Productos no adaptados a la cultura del país	Mensual	Estudio de mercado de cliente por país objeto	Departamento comercial y marketing	Favorable	✓
	Cumplimiento de normativa		Mensual Seguimiento continuo normativa	Departamento expansión	Favorable	✓
Mercado	Bajada de tráfico en operaciones	Mensual	Ajustar costes	Departamento comercial y marketing	Favorable	✓
	Baja cuota de mercado	Mensual	Ajustar costes	Departamento comercial y marketing	Favorable	✓

Elaboración propia