

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **DIAGNÓSTICO PARA TRANSFORMAR AL NEGOCIO DE VENTA DE GAFAS AL DETAL DE OPTIWORLD GROUP DEL ECUADOR EN UNA FRANQUICIA**

Trabajo de Titulación presentado de conformidad con los requisitos para la  
obtención del título de Ingeniero Comercial, mención Economía y Finanzas

Profesor Guía: Ing. Jean Paul Pinto

**AUTOR:**

**José Francisco Aguirre Romero**

**2008**

## AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi Virgen de El Quinche, por ser mi fuente de fortaleza, mi refugio, por sus infinitas bendiciones, por cada persona que han puesto a mi lado, por cada momento bueno y malo por el que he atravesado hasta llegar hoy aquí.

A mis papitos, José y Amparo, mi fuente de inspiración, por su entrega, por su amor, por su incansable insistencia y empuje para no desmayar en este largo proceso, por el maravilloso regalo de la educación que me han dado y por formarme hasta ser lo que hoy soy.

A mis chiquitas, Meche y Manuela, por su paciencia conmigo, por su compañía, por su amor, por el sacrificio que ha implicado para los tres el realizar este trabajo sin que se haya desgastado el amor en nuestra familia. Gracias mi amor por tu compañía cuando te necesité a mi lado en el proceso. Gracias Manuquita por comprenderme y sacrificar tus horas de juego conmigo. Gracias por existir mis amores!



A mis ñañitos, Majito y Chanchito, por su cariño, su empuje, su amistad, por estar siempre a mi lado a pesar de ya no vernos todos los días, siempre están presentes en mi vida.

A mi director, Jean Paul, por estar presto en cualquier momento para darme una mano, por todo el tiempo dedicado, por su incondicionalidad para dirigir este trabajo y por su amistad.

A mis hermanos del alma, Pancho, Avo, Giorgio, Benji, Pelao, Gordo, Panchito (+), que han sido un apoyo y ejemplo permanente.

## DEDICATORIA

*Señor, esta es mi ofrenda, todo el sacrificio que  
ha implicado este largo camino te lo dedico a ti.*

# ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1 LA PROPUESTA DE NEGOCIO	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3 HIPÓTESIS GENERAL	4
1.4 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACION	4
1.5 METODOLOGÍA	5
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO</b>	
2.1 SECTOR DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	8
2.1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	8
2.2 LA INDUSTRIA DE FRANQUICIAS	10
2.2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE FRANQUICIAS	10
2.2.2 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA	12
2.2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS	12
2.2.3.1 FRANQUICIA INDIVIDUAL	13
2.2.3.2 FRANQUICIA MÚLTIPLE	13
2.2.3.3 FRANQUICIA MAESTRA	13
2.2.3.4 FRANQUICIA CÓRNER O SHOP-IN-SHOP	13

	<b>PÁG.</b>
2.2.3.5 FRANQUICIA DE SERVICIOS	14
2.2.3.6 FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN	14
2.2.4 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS	14
2.2.5 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE FRANQUICIAS	16
2.3 EL NEGOCIO DE VENTA DE GAFAS AL POR MENOR	20
2.3.1 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO DE VENTA DE GAFAS AL POR MENOR	20
2.3.1.1 BREVE HISTORIA DE LAS GAFAS	20
2.3.1.2 TIPOS DE GAFAS	22
2.3.1.2.1 GAFAS CORRECTIVAS O LENTES DE MEDIDA	22
2.3.1.2.2 GAFAS O LENTES DE SOL	25
2.3.1.3 EL NEGOCIO EN ECUADOR	28
2.3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	29
2.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	31
2.4.1 METODOLOGÍA DE ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS	31
2.4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	32
2.4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES FACTORES EXTERNOS	32
2.4.1.3 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	33
2.4.1.4 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	34
2.4.1.5 FACTORES EXTERNOS SELECCIONADOS	34
2.4.1.5.1 FACTORES ECONÓMICOS	35
2.4.1.5.2 FACTORES TECNOLÓGICOS	41
2.4.1.5.3 FACTORES SOCIALES	44
2.4.1.5.4 FACTORES AMBIENTALES	52
2.4.1.5.5 FACTORES POLÍTICOS	54
2.4.1.5.6 FACTORES LEGALES	58
2.5 ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA	60
2.5.1 BARRERAS DE ENTRADA	62
2.5.2 BARRERAS DE SALIDA	67
2.5.3 MATRIZ RIESGO RENTABILIDAD	71

	<b>PÁG.</b>
2.6 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	73
2.6.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	75
2.6.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	77
2.6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	77
2.6.4 POTENCIAL ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	78
2.6.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	79
2.6.6 ESTRELLA SECTORIAL	81
<b>CAPITULO III</b>	
<b>INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	
3.1 INTRODUCCIÓN	85
3.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	85
3.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	86
3.2.2 CURSOS DE ACCIÓN	90
3.2.3 NECESIDADES DE INFORMACIÓN	91
3.2.3.1 MERCADO LOCAL DE FRANQUICIAS	91
3.2.4 MARCO TEÓRICO	91
3.2.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	92
3.2.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	93
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	93
3.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	93
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	93
3.4 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN	94
3.4.1 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOBRE LAS FRANQUICIAS EN ECUADOR	95
3.4.1.1 DATOS GENERALES SOBRE LA FRANQUICIA EN ECUADOR	95
3.4.1.2 LA FRANQUICIA COMO PRODUCTO	96
3.4.1.3 MARKETING DE LA FRANQUICIA	97
3.5 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	98

	<b>PÁG.</b>
3.5.1 INFORME FINAL DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	98
3.5.1.1 CONTEXTO	98
3.5.1.2 OBJETIVOS	98
3.5.1.2.1 OBJETIVO GENERAL	98
3.5.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	99
3.5.1.3 METODOLOGIA	99
3.5.1.4 METODOLOGIA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	101
3.5.1.5 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	106
3.5.1.6 CONCLUSIONES FINALES	148
3.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	158
 <b>CAPITULO IV</b>	
<b>LA EMPRESA</b>	
4.1 INTRODUCCIÓN	161
4.2 PROPÓSITO EMPRESARIAL	161
4.2.1 PROPÓSITO EMPRESARIAL ACTUAL	161
4.2.2 ANÁLISIS DEL PROPÓSITO EMPRESARIAL ACTUAL	161
4.2.3 PROPÓSITO EMPRESARIAL PROPUESTO	162
4.3 MISIÓN	163
4.3.1 DEFINICIÓN ACTUAL DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA	163
4.3.2 ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN ACTUAL DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA	163
4.3.3 DEFINICIÓN PROPUESTA DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA	164
4.4 VISIÓN	165
4.4.1 DEFINICIÓN ACTUAL DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA	165
4.4.2 RECOMENDACIONES A LA DEFINICIÓN ACTUAL DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA	165
4.4.3 DEFINICIÓN PROPUESTA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA	165

	<b>PÁG.</b>
4.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	166
4.5.1 VALORES Y PRINCIPIOS	166
4.5.1.1 VALORES Y PRINCIPIOS ACTUALES DE OPTIWORLD GROUP	166
4.5.1.2 ANÁLISIS DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS	166
4.5.1.3 VALORES Y PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA OPTIWORLD GROUP	167
4.5.2 FILOSOFÍA	169
4.5.2.1 FILOSOFÍA ACTUAL DE OPTIWORLD GROUP	169
4.5.2.2 FILOSOFÍA PROPUESTA PARA OPTIWORLD GROUP	169
4.6 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS POR ÁREA	170
4.6.1 ÁREA GERENCIAL	170
4.6.2 ÁREA DE MARKETING Y VENTAS	170
4.6.3 ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	172
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	173
4.7.1 ORGANIGRAMA	173
4.7.2 DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	174
4.7.2.1 GERENTE GENERAL Y FINANCIERO	174
4.7.2.2 GERENTE COMERCIAL	174
4.7.2.3 ASESOR DE MARKETING	175
4.7.2.4 FUERZA DE VENTAS AL POR MAYOR	175
4.7.2.5 FUERZA DE VENTAS AL POR MENOR	176
4.7.2.6 CONTADORA	176
4.7.2.7 ASISTENTE CONTABLE	177
4.7.2.8 MANEJO DE BODEGAS Y FACTURACIÓN	177
4.8 DIAGNÓSTICO INTERNO	178
4.8.1 METODOLOGÍA	178
4.8.2 ANÁLISIS POR ÁREA DE LA EMPRESA	179
4.8.2.1 ÁREA GERENCIAL	179
4.8.2.2 MARKETING Y VENTAS	182
4.8.2.3 FINANZAS Y CONTABILIDAD	187

	<b>PÁG.</b>
4.8.2.3.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	187
4.8.2.3.1.1 RAZONES DE LIQUIDEZ	191
4.8.2.3.1.2 RAZONES DE ACTIVIDAD	193
4.8.2.3.1.3 RAZONES DE RENTABILIDAD	195
4.8.2.3.1.4 RAZONES DE APALANCAMIENTO	197
4.9 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	199
4.9.1 METODOLOGÍA	200
4.9.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	202
4.10 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)	204
4.10.1 METODOLOGÍA	204
4.10.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)	206
4.11 MATRIZ FODA	208
4.12 MATRIZ AODF	209
4.12.1 METODOLOGÍA	209
4.13 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)	210
4.13.1 METODOLOGÍA	211
4.13.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ IE	212
4.14 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	213
4.14.1 METODOLOGÍA	213
4.14.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA	215
4.15 MATRIZ ANSOFF	218
4.16 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	219
4.16.1 LIDERAZGO EN COSTOS	219
4.16.2 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	219
4.16.3 ESTRATEGIAS DE ENFOQUE	220
4.17 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	221
4.17.1 DIFERENCIACIÓN	221
4.17.2 SEGMENTACIÓN	222



	<b>PÁG.</b>
4.17.3 PENETRACIÓN DEL MERCADO	223
4.17.4 DESARROLLO DEL MERCADO	224
4.17.5 INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	225
4.17.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	226

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS PARA VOLVER FRANQUICIABLE A LA EMPRESA EN EL FUTURO**

5.1 INTRODUCCIÓN	229
5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	230
5.3 ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	235
5.3.1 ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	236
5.3.1.1 LICENCIA DE MARCA	236
5.3.1.2 UNIDAD PILOTO	238
5.3.1.3 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA (KNOW HOW)	240
5.3.1.4 CONTRAPRESTACIÓN	243
5.3.1.4.1 INVERSIÓN Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	244
5.3.1.4.2 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA	249
5.3.1.4.3 OBTENCIÓN DEL TIR DEL NEGOCIO	251
5.3.1.4.4 OBTENCIÓN DEL VAN DEL NEGOCIO	251
5.4 CREACIÓN DEL ÁREA DE FRANQUICIAS	252

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 INTRODUCCIÓN	255
6.2 CONCLUSIONES	255
6.3 RECOMENDACIONES	257

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

### CAPÍTULO II

### PÁG.

Cuadro 2.1	10
Cuadro 2.2	26
Cuadro 2.3	34
Cuadro 2.4	36
Cuadro 2.5	72
Cuadro 2.6	76
Cuadro 2.7	77
Cuadro 2.8	78
Cuadro 2.9	79
Cuadro 2.10	81

### CAPÍTULO III

Cuadro 3.1	90
Cuadro 3.2	107
Cuadro 3.3	110
Cuadro 3.4	112
Cuadro 3.5	114
Cuadro 3.6	116
Cuadro 3.7	119
Cuadro 3.8	123
Cuadro 3.9	124
Cuadro 3.10	125
Cuadro 3.11	127
Cuadro 3.12	128
Cuadro 3.13	130
Cuadro 3.14	134
Cuadro 3.15	139
Cuadro 3.16	143
Cuadro 3.17	144
Cuadro 3.18	146
Cuadro 3.19	150
Cuadro 3.20	152
Cuadro 3.21	154
Cuadro 3.22	155

	<b>PÁG.</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
Cuadro 4.1	170
Cuadro 4.2	171
Cuadro 4.3	172
Cuadro 4.4	182
Cuadro 4.5	186
Cuadro 4.6	188
Cuadro 4.7	189
Cuadro 4.8	191
Cuadro 4.9	193
Cuadro 4.10	195
Cuadro 4.11	196
Cuadro 4.12	198
Cuadro 4.13	199
Cuadro 4.14	202
Cuadro 4.15	206
Cuadro 4.16	208
Cuadro 4.17	210
Cuadro 4.18	213
Cuadro 4.19	216
Cuadro 4.20	218
<b>CAPÍTULO V</b>	
Cuadro 5.1	232
Cuadro 5.2	245
Cuadro 5.3	246
Cuadro 5.4	247
Cuadro 5.5	248
Cuadro 5.6	248
Cuadro 5.7	249
Cuadro 5.8	250

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **CAPÍTULO II**

**PÁG.**

Gráfico 2.1	17
Gráfico 2.2	30
Gráfico 2.3	37
Gráfico 2.4	39
Gráfico 2.5	41
Gráfico 2.6	72
Gráfico 2.7	82

### **CAPÍTULO IV**

Gráfico 4.1	173
Gráfico 4.2	203
Gráfico 4.3	207
Gráfico 4.4	217

### **CAPÍTULO V**

Gráfico 5.1	239
-------------	-----

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios se presenta a manera de diagnóstico de la empresa Optiworld Group del Ecuador y de su entorno para la creación de un modelo de franquicias exitoso en base al negocio de venta de gafas de sol al por menor que actualmente opera la empresa.

Se ha elaborado un análisis del entorno del negocio de venta de gafas al por menor, aplicado a su posible franquiciamiento en donde se identificaron las oportunidades y amenazas que enfrentaría el nuevo negocio, siendo las primeras mayores a las segundas. Cabe recalcar que las oportunidades que brinda el mercado de franquicias, así como el negocio de venta de gafas al por menor, son interesantes al momento de considerar la creación de una franquicia de este tipo, única en su ramo.

De acuerdo a lo investigado en torno a las franquicias en el Ecuador, el concepto se halla en crecimiento, lo que implica que un gran número de inversionistas estarían interesados en adquirir este tipo de negocios, así como empresas que buscan ampliarse a través de este sistema y consumidores que se ven beneficiados de la estandarización de productos, servicios y precios.

La empresa posee un espíritu interesado en alcanzar grandes metas, sin embargo se han propuesto varios correctivos en áreas un tanto débiles, de forma a asumir la fortaleza requerida para la implementación de una franquicia,

considerando que la solidez de la empresa es un requisito indispensable para ampliar su campo de acción de manera efectiva. La empresa actualmente posee varias ventajas que le permiten definir estrategias encaminadas al refuerzo de su marca, utilizando sus fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades existentes y disminuyendo al máximo el impacto de las amenazas.

Por último, el análisis de puntos críticos que toda empresa debe cumplir si desea convertirse en una franquicia permitió identificar lineamientos y correctivos que la empresa debe llevar a cabo, a fin de arrancar con el desarrollo de su modelo de negocio. Los principales aspectos de mercado, producto, concepto de negocio y análisis financiero, una vez aplicadas las estrategias y correctivos sugeridos, avalan el proyecto y consideran al negocio como franquiciable.

Es importante considerar que la creación de un modelo de franquicias implica compromiso de parte del franquiciante por ofrecer un negocio técnicamente elaborado que brinde todo el apoyo a quien incursiona en él y que utilice todas las herramientas necesarias para su control y futuro éxito.

# *CAPÍTULO I*

## *ASPECTOS GENERALES*

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 LA PROPUESTA DE NEGOCIO**

Optiworld Group ha desarrollado un modelo de venta de gafas al por menor en el cual ha tenido éxito a partir del año 2004 en que inició sus operaciones. Con la finalidad de proponer un mecanismo por el cual la empresa pueda ampliar su cobertura, se analiza la posibilidad de crear un modelo de franquicias aplicable tanto a nivel local como internacional, como una idea para expandir el concepto de negocio globalmente.

Actualmente el concepto de franquicias está tomando mucha fuerza a nivel mundial y el Ecuador no es ajeno a esta realidad. Ecuador se encuentra en una etapa de transición entre ser importador de franquicias a ser desarrollador de las mismas y apuntando en un futuro a convertirse en exportador de las mismas. Muchas empresas están optando por este mecanismo de expansión, brindando además la posibilidad a un tercero de poseer su propio negocio minimizando el riesgo de su inversión y generando nuevas fuentes de trabajo. Según datos de la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, en el Ecuador, el sector franquicias genera, a través de 150 redes del negocio, en cerca de 1.200 establecimientos, alrededor de 800 millones de dólares anuales en ventas y 8.300 empleos directos, considerándose así, como un sector de importancia dentro de la economía local, con énfasis en negocios de comida rápida y venta de textiles. El apareamiento de



empresas consultoras especializadas en franquicias, así como la creación de asociaciones locales permiten a las empresas contar con el apoyo y el sustento técnico que necesitan para encaminar sus acciones hacia la implementación de este mecanismo.

Este Plan de Negocios se presenta como un análisis a la situación de la empresa y su grado de franquiciabilidad en aspectos clave, externos e internos, que permitirán determinar si es o no idónea su estructura para la aplicación del concepto. La franquicia que podría crearse, llegaría a constituirse como pionera en ~~ese sector en el país, por lo que la empresa~~ de la empresa, gracias a su implementación y comercialización, no solo abarcaría un mayor mercado, sino también, uno inexplorado, en el cual Optiworld Group del Ecuador puede sentar precedentes y consolidarse como un experto y líder del mismo.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar el grado actual de franquiciabilidad del modelo de negocio de venta de gafas al detal de Optiworld Group del Ecuador

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el entorno del sector franquicias en el Ecuador para determinar sus oportunidades y amenazas en referencia al negocio de venta de gafas al detal

- Cuantificar el mercado local existente para la comercialización de gafas de marca a través de un sistema de franquicias
- Analizar la estructura actual que la empresa posee con miras a incursionar en la industria de franquicias
- Proponer una alternativa de crecimiento para Optiworld Group del Ecuador, adaptable tanto para mercado local como internacional
- Detectar falencias y proponer soluciones sobre el actual modelo de negocio para encaminarlo a la futura creación de una franquicia
- Orientar estratégicamente a Optiworld Group del Ecuador en el manejo de puntos de venta al detal con miras a constituirlos en modelos prósperos para futuros negocios franquiciados
- Realizar el análisis financiero de la creación de una franquicia para Optiworld Group del Ecuador
- Cuantificar los cambios necesarios para adaptar al negocio de venta de gafas al detal en un modelo de negocio franquiciable

### **1.3 HIPOTESIS GENERAL**

El negocio de venta de gafas al por menor de Optiworld Group es franquiciable y existen oportunidades a nivel local para su desarrollo.

### **1.4 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación aplicada al presente Plan de Negocios es:

- Investigación cualitativa: permite obtener información que ayude a determinar aspectos claves a tomar en cuenta al momento de determinar el grado de franquiciabilidad de una empresa. Para el efecto se consideran fuentes de información primarias y secundarias.
  - Fuentes primarias: elaboración de entrevistas a profundidad a expertos; consultores en el desarrollo de franquicias, representantes de asociaciones locales, franquiciados de cadenas internacionales y franquiciantes de cadenas locales.
  - Fuentes secundarias: información del Banco Central del Ecuador, información de la Superintendencia de Compañías, informes del Instituto Español de Comercio Exterior, Banco Interamericano de Desarrollo, Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores Ecuador, Asociación de Franquicias de Venezuela, asistencia a jornadas técnicas de franquicias y ruedas de negocios, búsqueda en libros especializados, publicaciones en internet, publicaciones en revistas de prestigio, etc.

## **1.5 METODOLOGÍA**

La metodología considerada en la elaboración de esta análisis se basa en:

- Modelos de análisis administrativo que permiten evaluar factores internos y externos. Entre las herramientas utilizadas se encuentran: análisis de las cinco fuerzas de Porter, matrices de factores externos, internos, matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, perfiles estratégicos, modelos financieros, entre otros.

- Investigación de mercados a través de técnicas cualitativas utilizando como herramienta de estudio entrevistas a profundidad a expertos en el área de franquicias.

# *CAPÍTULO II*

## *LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO*

## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO

#### 2.1 SECTOR DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR

El sector al que se hace referencia en este análisis corresponde al Comercio al por Mayor y Menor. Previamente se debe hacer una aclaración ya que originalmente el sector a ser analizado correspondía a Servicios de Distribución, mismo que se encuentra detallado en la Clasificación Central de Productos de las Naciones Unidas (CPC), y que contempla a la industria y negocio del presente capítulo, pero que dentro de las cuentas nacionales del Ecuador no se encuentra especificado por lo que no existen datos bajo esta. Sin embargo, el informe técnico de la Organización Mundial de Comercio, denominado Servicios de Distribución (1998)<sup>1</sup>, sugiere que se tome en cuenta los valores correspondientes a Comercio al por Mayor y Menor, clasificación que si se presenta en el Banco Central del Ecuador como indicador de la situación actual del sector.

##### 2.1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR

Analizando las cifras del Sector de Comercio al por Mayor y Menor es posible hacer varias apreciaciones en los últimos años con respecto al desenvolvimiento del mismo, tales como su tasa de crecimiento, porcentaje de

---

<sup>1</sup> Organización Mundial de Comercio, **Servicios de Distribución**, [www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/w37.doc](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/w37.doc), informe S/C/W/37, 1998

participación en la producción nacional total (PIB), montos totales y empleos que genera a nivel nacional.

Según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador<sup>2</sup>, el Sector de Comercio al por Mayor y Menor ha venido creciendo a una tasa promedio del 3,9% anual desde el año 2000. Luego de una fuerte recesión en el año de 1999, en el cual el decrecimiento del Sector fue de un 11,2%, frente a un decrecimiento del 6,3% del Producto Interno Bruto, el Sector ha experimentado una notable mejoría, alcanzando tasas de crecimiento del 5,2%, como en el año 2005 y para el año 2006, según datos previstos por el Banco Central del Ecuador, una tasa de variación del 4,6%. En relación al Producto Interno Bruto, el Sector de Comercio al Por Mayor y Menor, representa para el año 2006, un 14,5% del mismo. Este sector ha sufrido un leve decrecimiento desde el año 2001 en su participación de la producción total nacional, pero encontrándose en promedio en un 15% desde el año 2000. En cuanto al monto total en términos constantes, en dólares de 2000, generado por el Sector, la previsión del Banco Central del Ecuador para el año 2006 es de \$3134 millones. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, para el año 2005, el sector Comercio al por Mayor y Menor generó 69.326<sup>3</sup> plazas de trabajo, con una tasa de variación del 11% frente al año 2004.

A continuación se muestra un cuadro resumen correspondiente al Sector de Comercio al por Mayor y Menor para el período 1997-2006.

---

<sup>2</sup> Banco Central del Ecuador, **Cuentas Nacionales No. 21, 1993-2006**, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>3</sup> INEC, **Personal Ocupado y Remuneraciones Según Clase CIU de Actividad Económica – 2005**, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)



**CUADRO 2.1**

	<b>VALOR CONSTANTE en dólares de 2000</b>	<b>TASA DE VARIACIÓN</b>	<b>ESTRUCTURA PORCENTUAL EN RELACION AL PIB</b>	<b>PLAZAS DE TRABAJO</b>
1997	\$ 2.673.075,00	4,5	16,5	44.995
1998	\$ 2.692.911,00	0,7	16,3	46.175
1999	\$ 2.392.163,00	-11,2	15,4	42.510
2000	\$ 2.483.362,00	3,8	15,6	43.890
2001	\$ 2.603.057,00	4,8	15,5	49.176
2002	\$ 2.648.775,00	1,8	15,1	57.324
2003	\$ 2.741.183,00	3,5	15,1	56.987
2004	\$ 2.847.094,00	3,9	14,5	62.716
2005	\$ 2.996.063,00	5,2	14,4	69.326
2006	\$ 3.133.920,00	4,6	14,5	n/d

FUENTE: Banco Central del Ecuador, INEC

ELABORACIÓN: El Autor

## 2.2 LA INDUSTRIA DE FRANQUICIAS

### 2.2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE FRANQUICIAS

A nivel mundial, las franquicias aparecieron en la Edad Media, pero no es hasta el año de 1862 en que el sistema, como lo conocemos hoy, aparece en Estados Unidos, a través de I.M. Singer & Co, General Motors y Standard Oil Company. Gracias al establecimiento de Mc Donald's, cadena de comida rápida, el concepto tomo fuerza y se estableció con el esquema con el cual en la actualidad se maneja<sup>4</sup>.

De manera general, según el Doctor Leonidas Villagrán (2006)<sup>5</sup>, Presidente de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, en el Ecuador, el sistema de franquicias ha surgido de manera receptiva, es decir, la mayor

<sup>4</sup> Julio José Prado, **Franquicias: Estrategia Global en la Economía Local**, Revista Económica del IDE Business School, Perspectiva, Junio del 2005

<sup>5</sup> Leonidas Villagrán, **El Desarrollo de Franquicias en el Ecuador**, Asociación Ecuatoriana de Franquicias, 2006



cantidad de negocios bajo esta modalidad en el país han sido importados o pertenecen a cadenas del extranjero. Se dice que en el Ecuador, el sistema de franquicias aparece en la década de los 70, con Martinizing como empresa pionera en el establecimiento de esta modalidad de hacer negocios, pero esta afirmación es desmentida por Julio Bonilla, Gerente de Front Consulting Group Ecuador, en una entrevista realizada por el autor, quien asevera que la primera compañía en establecerse en el Ecuador, bajo este esquema, fue Coca-Cola, en el año de 1940, tal y como lo corrobora Claudio Crespo, Vicepresidente de Ecuador Bottling Company (2006)<sup>6</sup>. Coca-Cola ingreso al mercado ecuatoriano como franquicia industrial, cumpliendo con todos los requerimiento necesarios para que se la considere como tal. El aparecimiento de nuevas franquicias en el Ecuador se dio en los años posteriores, ahora sí con Martinizing, de origen norteamericano. En los años siguientes, ingresan al mercado nacional franquicias principalmente de comida rápida y restaurantes, mismas que hasta la actualidad sobreviven y se han convertido en una especie de especialistas en el manejo de este tipo de negocios, así tenemos a Kentucky Fried Chicken, desde 1975, Pizza Hut, a inicios de la década de los 80, Mc Donald's, en 1997, entre otras. El crecimiento de las franquicias se da a inicios de la década de los 90 y a partir de la dolarización, como uno de los factores más importantes para su desarrollo, ha sido aún mayor, como lo demuestran las cifras, tanto en establecimiento de negocios extranjeros como la adopción de este sistema por parte de empresas nacionales, principalmente en el año 2005.

---

<sup>6</sup> Claudio Crespo, **Ecuador Bottling Company**, presentado en [www.multimedios106.com/espanol/home/contenidos.php?id=275&tipoInfo=2&identificaArticulo=1327&PHPESSID=032b47b30cd53dae1169db18d965b868](http://www.multimedios106.com/espanol/home/contenidos.php?id=275&tipoInfo=2&identificaArticulo=1327&PHPESSID=032b47b30cd53dae1169db18d965b868)

### **2.2.3.1 Franquicia Individual**

Es un tipo de franquicia comercializada únicamente por unidad, es decir, si existe el interés por abrir un nuevo punto franquiciado, se firmará un nuevo contrato, se pagará de nuevo el fee, es decir, será tomado como una nueva franquicia concedida, independientemente de que el franquiciado posea ya relaciones anteriores con la empresa franquiciante.

### **2.2.3.2 Franquicia Múltiple**

Es una franquicia en la cual, el franquiciante permite al franquiciado poseer varios puntos de venta o servicio del negocio.

### **2.2.3.3 Franquicia Maestra**

Es una franquicia mediante la cual, la empresa dueña de la marca otorga una franquicia fuera de sus fronteras y cede la exclusividad de su uso en el territorio asignado, dejando también abierta la posibilidad al nuevo socio comercial, o franquiciado, de subfranquiciar el negocio en dicho territorio.

### **2.2.3.4 Franquicia Córner o Shop-in-Shop**

Es una franquicia en la cual el producto o servicio del negocio franquiciado se ubica dentro de las instalaciones de otro negocio, ocupando un espacio pequeño, previamente concedido, de ahí su nombre en inglés, Shop-in-Shop. Es utilizada como una estrategia comercial entre negocios complementarios.

## 2.2.2 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

Una franquicia es un contrato en el cual las partes acuerdan, por un lado (franquiciante) otorgar una licencia para el uso de su marca, transferir tecnología, ceder el know how del negocio y brindar toda la asistencia técnica requerida a un franquiciado, quien en contraparte paga un fee (regalía correspondiente al derecho de uso de la marca) por este evento, siendo beneficiado al ingresar a un negocio previamente probado y con resultados obtenidos<sup>7</sup>.

## 2.2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

Vale la pena identificar y definir las clases de franquicias que se manejan a nivel mundial a fin de definir cuál será un potencial modelo bajo el cual se podría manejar una franquicia de Optiworld Group del Ecuador.

A breves rasgos los tipos de franquicias son:

- Individual
- Múltiple
- Maestra
- Córner o Shop-in-Shop
- De Servicios
- De Distribución

A continuación se definen las clases de franquicias existentes<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> María Gabriela Alarcón, Cecilia Tello, Carlos Wagner, **Modelos de Gestión para Desarrollo de Franquicias en el Ecuador**, UDLA, 2000

<sup>8</sup> María Gabriela Alarcón, Cecilia Tello, Carlos Wagner, **Modelos de Gestión para Desarrollo de Franquicias en el Ecuador**, UDLA, 2000, Rafael Muñoz Gonzáles, **Marketing en el Siglo XXI, Tipos de Franquicias**, presentado en [www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm](http://www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm)

### **2.2.3.5 Franquicia de servicios**

Es una franquicia mediante la cual se comercializa la manera de llevar a cabo un servicio previamente probado y que ha dado resultados favorables.

### **2.2.3.6 Franquicia de distribución**

Es una franquicia mediante la cual se otorga al franquiciado el derecho de distribuir los productos que el franquiciante fabrica o expende.

## **2.2.4 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS**

De acuerdo a Alfonso Riera<sup>9</sup>, experto consultor en franquicias y presidente de la Asociación Venezolana de franquicias, país con un alto desarrollo en el tema, todos los países que incursionan en el ámbito de las franquicias atraviesan por cuatro etapas en un proceso de evolución del mercado de las y estos son:

- La primera etapa o importación de franquicias, está caracterizada por la entrada de grandes marcas internacionales, las negociaciones para el otorgamiento de franquicias se dan entre grandes grupos económicos (franquiciados y franquiciantes) y no existe la posibilidad de subfranquiciar dichas marcas grandes en los territorios asignados.
- Una segunda etapa, conocida como etapa semilla, en donde empiezan a aparecer negocios locales que buscan desarrollarse a través del concepto, muchas veces sin sustento técnico, en donde básicamente se imitan a franquicias extranjeras establecidas en el

---

<sup>9</sup> Riera, Alfonso, **La Franquicia Paso a Paso**, ponencia presentada en la Rueda de Negocios y Jornadas Técnicas sobre Franquicias organizada por la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, Septiembre 1 y 2 de 2008, Quito, Ecuador

mercado local sin contar mayormente con las herramientas necesarias.

- La tercera etapa, conocido como Boom de las Franquicias, se caracteriza por la efervescencia del sector en donde empiezan a proliferar la franquicias locales, se da una entrada masiva de franquicias extranjeras de mediano tamaño, aparecen firmas consultoras especializada en el desarrollo de franquicias, se crean gremios (asociaciones de franquicias) que permiten una divulgación del concepto lo cual implica una especialización de las empresas que pretenden franquiciar debido a que el posible inversionista conoce más del tema y la demanda deja de ser incauta.
- La cuarta y última etapa muestra un mercado de franquicias maduro y consolidado, caracterizado por poseer más de 300 franquicias desarrolladas localmente y de manera descentralizada, es decir, las franquicias no provienen de las ciudades principales únicamente. Las asociaciones existentes muestran mayor solidez, existen publicaciones de la industria y es posible encontrar una amplia información del tema en el ámbito local. Las empresas pioneras en la industria de las franquicias se ven fortalecidas y las de menor desarrollo técnico tienden a desaparecer. Arranca también el proceso de exportación de las franquicias locales.



De acuerdo a información de la Asociación Venezolana de Franquicias, Ecuador se encuentra en una fase de transición entre la segunda y la tercera etapa de este proceso evolutivo.

### **2.2.5 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE FRANQUICIAS**

De acuerdo a las cifras presentadas por el Censo Preliminar de Franquicias en el Ecuador<sup>10</sup>, actualmente en el país existen 152 negocios operando bajo esta modalidad, entre nacionales e internacionales, con una tasa de crecimiento interesante, principalmente a raíz de la dolarización. Lamentablemente no existen datos oficiales sobre todas estas redes de franquicias que operan en el Ecuador, salvo 59 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías como franquicias, según datos presentados en la Revista Económica del Instituto de Desarrollo Empresarial, IDE – Business School.<sup>11</sup>.

De acuerdo a estos datos oficiales, en el Ecuador un 68% de las franquicias provienen de Estados Unidos, seguida en un 15% de franquicias nacionales y el restante 17% repartido entre Colombia, España, Perú y Francia.

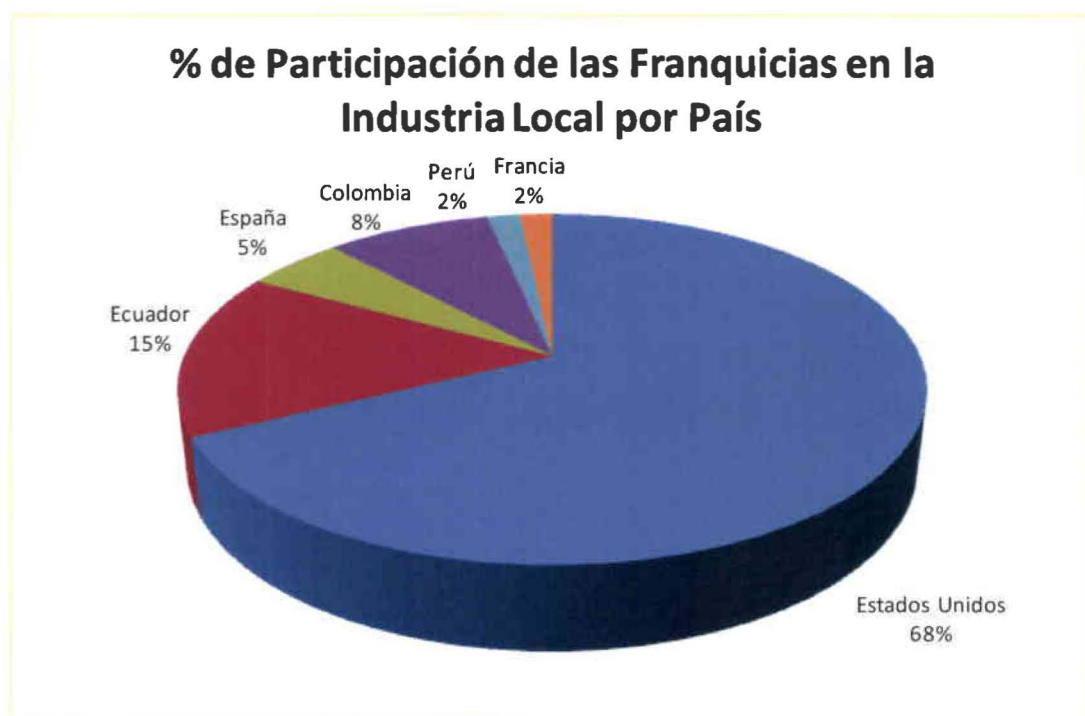
A continuación se muestra un gráfico de participación en la industria de franquicias en el Ecuador por país de origen.

---

<sup>10</sup> Front Consulting Group Ecuador, Censo Preliminar de Franquicias en el Ecuador, presentado en [www.asofranquicias.com/estadisc.htm](http://www.asofranquicias.com/estadisc.htm), 2005

<sup>11</sup> Departamento de Investigación IDE-Business School, **Fiebre de Franquicias**, Revista Perspectiva, Julio 2007

GRÁFICO 2.1



FUENTE: Departamento de Investigación IDE - Business School

ELABORACIÓN: El Autor

Según el Censo Preliminar Elaborado por Front Consulting Group Ecuador, en el Ecuador, las 152 franquicias existentes poseen 1.200 establecimientos, facturan anualmente cerca de 800 millones y generan alrededor de 8.500 empleos directos<sup>12</sup>, Lo que representa en términos relativos el 18,46% del monto de Comercio al por Mayor y Menor a nivel nacional y el 13,55% del empleo en el sector.

En base a los datos oficiales de la Superintendencia de Compañías, las 59 empresas registradas generaron un movimiento de cerca de \$600 millones anuales, según los reportes financieros presentados por estas compañías en

<sup>12</sup> Front Consulting Group Ecuador, Censo Preliminar de Franquicias en el Ecuador, presentado en [www.asofranquicias.com/estadisc.htm](http://www.asofranquicias.com/estadisc.htm), 2005

abril del 2006. La diferencia en los valores presentados se debe al tamaño de la muestra utilizada por Front Consulting Group y por el Departamento de Investigación del IDE – Business School respectivamente y la falta de información financiera oficial de varias micro-franquicias que han surgido últimamente.<sup>13</sup>

Analizando los datos oficiales, presentado en la investigación llevada a cabo por el IDE, es posible apreciar que la mayor cantidad de franquicias (registradas como tales) en el Ecuador se encuentran en el negocio de venta al detal o retail, con 17 empresas, seguido de alimentos y bebidas con 16 y servicios con 13. Adicionalmente se encuentran empresas en el sector hotelero (4), alquiler de vehículos (3), escuelas de idiomas (2), educación (2) y construcción (1)<sup>14</sup>

La experiencia de las franquicias en el Ecuador, y en general a nivel mundial, ha permitido apreciar la dificultad que muchas empresas han experimentado al momento de introducir sus conceptos de negocio. En el Ecuador, solo en los últimos 7 años, ha sido posible apreciar el cierre de varias empresas catalogadas como franquicias modelo en otras economías, como es el caso de la mundialmente conocida cadena de comida Light, Subway, que ha desarrollado un modelo de franquicia digno de imitar, con cerca de 23,000 locales franquiciados a nivel mundial, pero que en el Ecuador simplemente debió cerrar sus puertas. Igual suerte corrieron Tower Records y Blockbuster,

---

<sup>13</sup> Departamento de Investigación IDE-Business School, **Fiebre de Franquicias**. Revista Perspectiva, Julio 2007

<sup>14</sup> Departamento de Investigación IDE-Business School, **Fiebre de Franquicias**. Revista Perspectiva, Julio 2007



empresas que fueron embestidas por el boom de la piratería y no lograron competir contra la ilegalidad y el mercado que para sus productos se ha creado en el país.

A pesar de estas malas experiencias sufridas por empresas respaldadas por marcas de renombre a nivel mundial, es posible el desarrollo de franquicias en el Ecuador, principalmente por las condiciones económicas actuales y la profesionalización de las actividades empresariales. Como en todo negocio, el éxito depende no solo de una marca reconocida, sino también de *“una adecuada administración, un enfoque estratégico claro y adaptable a las condiciones de la demanda y quizás ese feeling que algunos llaman suerte”*<sup>15</sup>.

De manera general, en las principales economías globales, las franquicias son 10 veces mayores a las existentes en el Ecuador, así se tiene que en Estados Unidos existen 1.500 redes de franquicias, con alrededor de 316.000 establecimientos y ventas anuales por 2.500 billones de dólares. En China existe un número similar de franquicias pero con 70.000 establecimientos, que generan aproximadamente \$33.500 millones en facturación, según lo indica una investigación realizada por la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores y Front Consulting Group Ecuador<sup>16</sup>. Es claro entonces que el sistema genera, además de grandes cantidades de dinero fuentes de trabajo en las economías en las que se establece, además de tantos otros beneficios de los que se hablarán más adelante.

---

<sup>15</sup> Departamento de Investigación IDE-Business School, **Fiebre de Franquicias**, Revista Perspectiva, Julio 2007

<sup>16</sup> Revista Ekos, Economía y Negocios, **Franquicias, Un Mundo de Oportunidades**, 14 de Abril del 2006

## 2.3 EL NEGOCIO DE VENTA DE GAFAS AL POR MENOR

### 2.3.1 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO DE VENTA DE GAFAS AL POR MENOR

#### 2.3.1.1 BREVE HISTORIA DE LAS GAFAS

La invención de las gafas, como instrumento de corrección visual, se remonta a fines del siglo XIII. Presumiblemente fueron creadas en Italia en la década de 1280, como lo señala Charles Panati en su libro “Las Cosas Nuestras de Cada Día”. Aunque no se conoce a ciencia cierta quien fue su inventor, la historia señala a Alessandro Spina o Salvino Armato, ambos maestros vidrieros radicados en Pisa, como posibles inventores, a pesar de existir numerosos estudios que demuestran que ninguno de los dos fue quien en realidad lo hizo y que la identidad del verdadero inventor es un misterio. Lo único cierto indica ser la ubicación geográfica del invento (norte de Italia) y la época de su aparición (fines del siglo XIII)<sup>17</sup>.

Son varios los escritos de la época que mencionan a este invento y lo califican como uno de los más beneficiosos, especialmente por su bondad en corregir la vista de los ancianos, quienes, debido a la edad, y los efectos de esta sobre la visión, fueron aparentemente sus más asiduos usuarios.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> SIMON-TOR, JM, SIMON-CASTELLVI, SI, SIMON-CASTELLVI, G *et al.* Los mitos sobre el origen de los anteojos (III). *Arch Soc Esp Oftalmol*. [online]. 2004, vol. 79, no. 8 [citado 2008-02-23], pp. 409-411. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0365-66912004000800011&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0365-66912004000800011&script=sci_arttext&tlng=es)

<sup>18</sup> Sandro di Popozo, *Tratado Sobre la Conducta de la Familia*, 1289

Para inicios del siglo XIV, la industria vidriera se había desarrollado en la zona de Venecia, Italia y eran varios los fabricantes especializados en elaborar estas gafas correctoras.

Las gafas oscuras aparecen en China antes del año de 1430, en donde, utilizando una técnica de ahumado se procedía a oscurecer piezas de cuarzo. La creación de este tipo de gafas fue con fines judiciales, en donde, los jueces en los tribunales las utilizaban para ocultar su expresión ya que la aceptación o no de las pruebas de un juicio debían mantenerse en secreto hasta su finalización. Si bien debieron haberse utilizado para protegerse del sol, esta no fue su función principal, ni mucho menos la razón por la que se inventaron. Para el año de 1430 llegaron a China, procedentes de Italia, las primeras gafas correctoras, mismas que fueron oscurecidas con la técnica de ahumado, sustituyendo así a las gafas de cuarzo. Cabe mencionar que a pesar de este avance, las gafas oscuras se mantuvieron con fines judiciales.

No es sino a partir del siglo XX en que la utilización de las gafas fue con fines de protección solar. La encargada de desarrollar este concepto fue Bausch & Lomb para la Army Air Corp, en el año 1930. Su intención principal fue la de proteger la vista de los aviadores expuestos a una alta luminosidad a grandes altitudes. Estas gafas oscurecidas con un tinte de tonalidad verde fueron distribuidas de manera gratuita entre los aviadores. Poco tiempo después el público en general pudo acceder a este producto protector, lo que dio a paso a la comercialización de la popular marca de gafas Ray-Ban.

### **2.3.1.2 TIPOS DE GAFAS**

Los tipos de gafas consideradas dentro del negocio óptico se clasifican en: gafas correctivas o lentes de medida, gafas de sol y gafas de protección. A continuación se detalla cada una de estas.

#### **2.3.1.2.1 GAFAS CORRECTIVAS O LENTES DE MEDIDA**

##### **Lentes Convergentes o Positivos**

Es una de las variedades de lentes esféricos. Son lentes utilizados para corregir problemas de hipermetropía, presbicia y ante operaciones de cataratas en las que no han sido utilizados lentes intraoculares. Se caracterizan por aumentar el tamaño de los objetos debido a que *“provocan una desviación convergente de los rayos luminosos que los atraviesan”*<sup>19</sup>. Otra característica propia de estos lentes es su grosor, mayor en la parte central que en la parte exterior o periferia.

##### **Lentes Divergentes o Negativos**

Contrarios a los lentes convergentes, este tipo de lentes, también esféricos, son utilizados para tratar la miopía, gracias a que el efecto de la luz que los atraviesan genera una desviación convergente, lo que permite apreciar los objetos en un tamaño menor al original. La forma de los lentes muestra que en su parte central el grosor es menor que en la periferia.

---

<sup>19</sup> Dr. Gustavo Vincent Pérez, Gafas Correctoras, presentada en [www.ocularweb.com/paciente/articulo\\_gafas.htm](http://www.ocularweb.com/paciente/articulo_gafas.htm)

## **Lentes Cilíndricos y Tóricos**

Los lentes cilíndricos son utilizados para la corrección del astigmatismo gracias a que compensan el alargamiento de los puntos de luz, propios de esta enfermedad ocular. Como su nombre lo indica, los lentes cilíndricos corresponden a secciones de un cilindro.

Entre los usuarios de lentes, existe la posibilidad de sufrir, al mismo tiempo, de astigmatismo e hipermetropía o astigmatismo y miopía, lo que deriva en la necesidad de combinar lentes cilíndricos con esféricos, generándose de esta manera los lentes tóricos.

## **Lentes Monofocales**

Son aquellos que buscan corregir únicamente un tipo de defecto visual, es decir, problemas de visión de lejos o problemas de visión de cerca.

## **Lentes Bifocales**

Son lentes en los cuales ha sido posible integrar la corrección a problemas de visión de lejos y de cerca sin la necesidad de utilizar dos gafas de medida diferentes. En este tipo de lentes es claramente identificable el límite entre cada sección, línea en el cual la vista se hace muy borrosa. Este tipo de lentes se caracterizan por causar "saltos de imagen" a sus usuarios al momento de cambiar de vista de lejos a cerca o viceversa.



## **Lentes Multifocales o Progresivos**

Son lentes que buscan la corrección a problemas como la presbicia, en donde se ven afectadas tanto la vista de lejos, como la intermedia y la de cerca, sin la necesidad de seccionar de manera notoria a cada una de estas dentro del lente. Como su nombre lo indica, la corrección visual es progresiva, pasando del segmento para vista de lejos (ubicado en la parte superior del lente) a un canal de progresión en la parte media y baja, para la vista intermedia y de cerca respectivamente.

## **Lentes de Contacto**

Como su nombre lo indica, son *“elementos ópticos que actúan en íntima relación con la córnea flotando sobre una película lagrimal”*<sup>20</sup>. Los lentes de contacto permiten sustituir a los armazones o monturas, y evitar la incomodidad producida sobre la nariz y las orejas causado por estos.

## **Lentes Intraoculares**

Los lentes intraoculares son utilizados en cirugías correctivas, en las cuales, mediante un procedimiento quirúrgico son introducidos dentro del ojo con la finalidad de eliminar por completo la necesidad en los pacientes de continuar utilizando lentes de medida. Son varias las enfermedades oculares que pueden ser tratadas gracias a su utilización, entre las cuales es posible mencionar cataratas, astigmatismo y varios tipos de dioptrías.

---

<sup>20</sup> Instituto Oftalmológico Wong, **Tipos de Lentes**, presentado en [www.institutowong.com/optica/lentes.htm#1](http://www.institutowong.com/optica/lentes.htm#1)

### **2.3.1.2.2 GAFAS O LENTES DE SOL**

Si bien las gafas de sol han sido consideradas como un accesorio de moda o incluso una prenda de vestir, su función va más allá de la estética.

Antes de mencionar al producto, es necesario identificar las verdaderas razones por las cuales es tan necesaria, o al menos debería serlo, su utilización. La razón primordial es la necesidad de proteger a la vista de la exposición a la luz solar.

A pesar de ser uno de los elementos esenciales para la vida en la tierra, la luz solar se compone de varias frecuencias luminosas dañinas para el cuerpo humano, los rayos Ultravioletas (UV), la luz visible y los Rayos Infrarrojos (IR). Los rayos ultravioletas, también conocidos como UV, son causantes de lesiones irreversibles en la retina y el cristalino; la función principal de las gafas de sol es filtrar los rayos UV-A, UV-B y en algunos casos UV-C (mismos que son filtrados por la capa de ozono).

A continuación se analizarán las características más comunes de las gafas de sol en función de la protección solar que estas brindan y a la tecnología que poseen.

#### **Filtros UV**

Para que un par de gafas de sol sea considerado como un artículo de protección solar debe tener un nivel de absorción de rayos UV. Es importante mencionar que el grado de protección UV de los lentes de las gafas de sol no

viene determinado por la coloración del mismo, sino por el nivel de protección que este posee, es así que existen lentes claros que pueden llegar a filtrar en mayor porcentaje los rayos UV que ciertos lentes oscuros (que obviamente no poseen filtros UV).

Según la norma ISO 8980-3, los filtros de color que limitan el paso de la luz visible y absorben parte de los rayos UV se dividen en 5 categorías, que son las siguientes:

**CUADRO 2.2**

CATEGORIA	PORCENTAJE DE ABSORCIÓN DE LUZ	DESCRIPCION
0	0% a 20%	Transparente
1	20% a 57%	Ligeramente Coloreado
2	57% a 82%	Coloreado Medio
3	82% a 92%	Oscuro
4	92% a 97%	Muy Oscuro

FUENTE: Silhouette International Schmied AG

ELABORACIÓN: El Autor

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, ninguna categoría alcanza el 100% de absorción de luz ya que en ese caso se trataría de un objeto que no permite el paso de la luz en absoluto, por lo que no sería considerada como una gafa de sol.

### **Lentes Polarizados**

*“La luz natural radia en forma de ondas en todas direcciones. La luz que reflejan las superficies fuertemente espejadas (nieve, agua, arena, calles mojadas) se polariza, es decir radia en una dirección que el ojo humano recibe*



como un incómodo deslumbramiento<sup>21</sup>. La función principal de los lentes polarizados es contrarrestar la polarización de la luz y ofrecer una mejor percepción de los colores, es por eso que son altamente recomendadas para conducir o para practicar deportes en ambientes en los que se encuentran elementos altamente reflectivos.

### **Filtros de Luz Azul**

Los filtros de luz azul pretenden eliminar los efectos degenerativos provocados por la exposición a la radiación que emiten los rayos azules y violetas, componentes de la luz natural, *“el ojo humano percibe la luz dentro de un rango que va de los 380 a los 780 nanómetros. La alta radiación de la luz azul se encuentra en un rango de entre 380 y 500 nanómetros y puede causar daños fotoquímicos en la retina ya que la máxima potencia dañina está en 410 nanómetros”*<sup>22</sup>.

Dada que la concienciación sobre la protección de la luz azul es reciente, aún no han sido definidas la normativa ni la categorización para los filtros de luz azul.

### **Lentes Fotocromáticos**

Los lentes fotocromáticos son aquellos que cambian de tonalidad dependiendo del nivel de luminosidad existente. La ventaja de estos lentes es que garantizan protección en cualquier condición luminosa. En la actualidad existen lentes claros o transparentes con esta característica, que al contacto

---

<sup>21</sup> Silhouette International Schmied AG/adidas Global Licensee. **eyewear 2008**, Austria, Agosto 2007

<sup>22</sup> Silhouette International Schmied AG/adidas Global Licensee. **eyewear 2008**, Austria, Agosto 2007

con la luz solar se tornan en lentes oscuros, pasando de esta manera de ser (en el caso de que hayan sido graduados) lentes de medida a gafas de sol en segundos.

Más adelante serán analizados otros tipos de filtros de protección solar desarrollados por la marca de gafas de sol motivo de este estudio.

### **2.3.1.3 EL NEGOCIO EN ECUADOR**

La venta de gafas en el Ecuador se ha lleva a cabo en el país de manera muy básica, sin mayor énfasis en la atención al cliente, ni en sus necesidades, así como tampoco en la importancia de resaltar los atributos propios de los productos, mismos que son muy importantes al considerar a las gafas de sol no solo como un accesorio de moda, sino también como un elemento de protección. Existen varias marcas reconocidas en el mercado local que han marcado la pauta en las tendencias de consumo y han sido demandadas tanto por consumidores finales, como por canales de distribución interesados en su comercialización. Estos canales se constituyen principalmente en cadenas ópticas, almacenes deportivos y tiendas multimarca de venta exclusiva de gafas.

Es importante mencionar que las gafas de sol, tradicionalmente, han sido consideradas como un accesorio de vestir y por lo tanto su comercialización ha sido enfocada a resaltarlas como tal. Es posible encontrar, junto a los mostradores de varios locales comerciales, vitrinas que las exhiben conjuntamente con billeteras, relojes o bisutería, convirtiéndolas, por lo tanto,

en accesorios. La falta de conciencia en la población ha llevado también a demandar gafas de sol sin grado de protección solar, perjudicando así su salud e incentivando la comercialización informal de productos muchas veces falsificados y de contrabando.

En lo referente a canales de distribución, se debe mencionar que no existen franquicias en el Ecuador que comercialicen gafas de sol y que todos los locales en los que se las expenden pertenecen exclusivamente a empresas que han emprendido en el negocio de comercialización de artículos ópticos por su propia iniciativa.

### **2.3.2 DEFINICION DEL NEGOCIO**

El negocio de Optiworld Group está enfocado en la venta de artículos ópticos de marca con alta tecnología, principalmente gafas de sol, y es complementado con un servicio de asesoramiento por parte de la fuerza de ventas que mantiene contacto con el cliente a fin de satisfacer necesidades específicas, buscando así diferenciarse del resto de empresas del ramo.

En la siguiente figura se muestra en detalle una descripción del macroentorno correspondiente al Negocio de Venta de Gafas de Sol al por Menor. Tomando como referencia a Dan Thomas<sup>23</sup> y luego de consultar la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) y la Clasificación Central de Productos de las Naciones Unidas (CPC) podemos determinar la siguiente clasificación:

---

<sup>23</sup> Dan Thomas, **El Sentido de los Negocios**, Capítulo 2, pág. 18

**GRÁFICO 2.2**



FUENTE: Dan Thomas, El Sentido de los Negocios

ELABORACIÓN: El Autor

El negocio está basado en la venta de gafas de sol marca adidas y sus accesorios. Adicionalmente se comercializan artículos complementarios, como estuches y paños para el cuidado de las gafas. Como se mencionó anteriormente, la venta se la lleva a cabo mediante el asesoramiento personalizado a los clientes, tanto en necesidades médicas como en requerimientos para prácticas deportivas o actividades diarias que llevan a cabo.

El producto es 100% original e importado por Optiworld Group directamente del fabricante, Silhouette International Schmied AG, licenciataria global de adidas para la fabricación de artículos ópticos de la conocida marca, quien otorgó a Optiworld Group una licencia de distribución, constituyéndose de esta manera en Distribuidor Exclusivo para el Ecuador de adidas eyewear.

La primera importación del producto fue realizada en Julio del año 2004 y fue introducido al mercado local a través de un punto de venta propio y la posterior apertura de varios canales de distribución. En la actualidad la

empresa posee cuatro puntos de venta propios y uno concesionado, además de cerca de 30 distribuidores en las principales ciudades del país.

La experiencia adquirida en la apertura de puntos de venta propios ha llevado a pensar a los representantes de la empresa en desarrollar un esquema bajo el cual la empresa tenga oportunidades de crecer sin la necesidad de incrementar sus costos operativos, cabe mencionar que los niveles de venta que se pueden alcanzar a través de un punto de venta exclusivo de la marca, como una isla, o stand comercial es evidentemente mayor que lo que se puede conseguir a través de otros canales de distribución.

En cuanto al servicio de asesoramiento, es necesario mencionar que ha sido diseñado en su totalidad por Optiworld Group, como elemento diferenciador en el mercado y complementario al producto, fruto de la experiencia adquirida a lo largo de cuatro años y la constante retroalimentación recibida tanto de la fuerza de ventas como del consumidor final.

## **2.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

### **2.4.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS<sup>24</sup>**

Con la finalidad de analizar los principales factores externos que afectan al Negocio de Venta de Gafas al por Menor, es necesario llevar a cabo un proceso metodológico en el cual se identifiquen dichos factores y su grado de incidencia en el negocio. A continuación se detallan las fases de dicho proceso.

---

<sup>24</sup> Apuntes de Gestión Comercial del Ing. Jean Paul Pinto



#### **2.4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

El primer paso a seguir en el análisis de los factores externos constituye la elaboración de una lista de factores y su posterior clasificación. Los factores externos se clasifican en Económicos, Tecnológicos, Sociales y Culturales, Ambientales, Políticos y Legales. Dentro de cada una de estas clasificaciones es posible encontrar varios factores, que en mayor o menor grado afectan al negocio, es necesaria la elaboración de una larga lista que incluya a todas las variables que podrían afectar el negocio de venta de Gafas al por Menor.

#### **2.4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES FACTORES EXTERNOS**

Luego de ser elaborada la lista de factores externos que afectan al negocio, se seleccionaron 7 personas con experiencia en el ramo para que efectúen la calificación de dichos factores. El total de variables utilizados fueron 33, que de acuerdo a la metodología fueron aproximados a las decena superior (40). Con la finalidad de asignar una puntuación máxima al proceso, la teoría señala que se debe dividir este valor entre dos (2), lo que arroja un total de veinte (20) puntos a ser distribuidos entre todos los factores, en una escala de 1 a 5, siendo 5 un factor con alta incidencia en el negocio. La intención de marcar un máximo de puntos a ser asignados entre todas las variables es la de priorizar y determinar los factores que, según las personas llamadas a calificar, son consideradas como las de más alto impacto en el negocio en cuestión.

Una vez realizada la calificación por parte de las 7 personas seleccionadas se procede a realizar sumatorias horizontales (variable por variable) para determinar los puntajes totales que han obtenido. Posteriormente

se procede a calcular el promedio de calificaciones de las variables, esto con la finalidad de obtener la Importancia Normada de cada variable, misma que se calcula dividiendo la puntuación total de cada variable para el promedio simple de todas las calificaciones obtenidas. Toda variable que presente una Importancia Normada mayor o igual a 1 será considerada en el análisis.

Las personas que colaboraron en la calificación de las variables son las siguientes:

- Ing. José Aguirre Moreno, Gerente General de Optiworld
- Juan Carlos Aguirre, Gerente Comercial de Optiworld
- Dra. Sandra Sánchez, propietaria de Óptica Spectrum
- Patricia Sánchez, Gerente de Industrial Óptica Sánchez (Cuenca)
- Judith Saavedra, Administradora del Centro de Oftalmología Santa María
- Pablo Sánchez, Departamento de Ventas Activity Distribuciones
- Ing. Carlos Sánchez, Gerente General de Óptica Los Andes

#### **2.4.1.3 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN**

Una vez clasificados los factores, se procede a la búsqueda de información concerniente a cada uno de estos con la finalidad de corroborar su influencia en el negocio y así determinar el grado en que lo afectan. La investigación sobre los factores se la realiza a través de fuentes secundarias.

#### 2.4.1.4 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Gracias a la información recabada para cada factor, es posible analizarlo y determinar si constituye una oportunidad o una amenaza para el negocio.

#### 2.4.1.5 FACTORES EXTERNOS SELECCIONADOS

A continuación se presenta la lista de variables, que de acuerdo a las calificaciones recibidas, serán analizadas y que constituyen las que mayor impacto tienen sobre el negocio de venta de gafas en el Ecuador.

**CUADRO 2.3**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>IMPORTANCIA NORMADA</b>
<b>ECONOMICOS</b>		
Poder Adquisitivo	20	4,71
Índice de Confianza del Consumidor	8	1,89
Tipo de Cambio	7	1,65
<b>TECNOLOGICOS</b>		
Diseño del Producto	8	1,89
Descubrimiento de Nuevos Materiales	5	1,18
<b>SOCIALES</b>		
Importancia Ligada a la Marca de los Productos	18	4,24
Deseo Creciente de Estar Siempre a la Moda	16	3,77
Mayor Importancia Ligada a la Apariencia Física	7	1,65
Novelería	6	1,41
<b>POLITICOS</b>		
Inestabilidad Política	7	1,65
Acuerdos de Libre Comercio	6	1,41
<b>LEGALES</b>		
La Piratería	8	1,89
<b>AMBIENTALES</b>		
Incidencia de la Radiación Solar en Ecuador	9	2,12

FUENTE: Calificación obtenida de parte de expertos del gremio óptico en Ecuador

ELABORACIÓN: El Autor



#### **2.4.1.5.1 FACTORES ECONÓMICOS**

##### **Poder Adquisitivo**

El análisis del poder adquisitivo será realizado en función de dos elementos, estos son, el Producto Interno Bruto per cápita y el nivel de ingresos disponibles de la población.

Al analizar las cifras obtenidas en el Banco Central del Ecuador, correspondientes al PIB per cápita, es posible apreciar que este se ha incrementado en los últimos años, con tasas de variación de hasta 6,4% de año a año. El PIB per cápita se obtiene de la división del Producto Interno Bruto para el total de la población. Si bien este indicador permite apreciar la producción total del país por habitante, las cifras que presentan no implican que efectivamente cada uno de ellos reciba dicho valor monetario, sobre todo considerando que la distribución de la riqueza en Ecuador muestra un alto grado de inequidad, en donde un porcentaje bajo de la población concentra la mayor cantidad de ingresos.

A continuación se muestran las cifras correspondientes al PIB per cápita de los últimos 5 años, en donde los datos desde el año 2006 corresponden a previsiones del Banco Central.

**CUADRO 2.4**

<b>AÑO</b>	<b>EN DOLARES</b>	<b>EN DOLARES DE 2000</b>	<b>TASA DE VARIACION</b>
2003	2.230	1.411	2,1%
2004	2.506	1.502	6,4%
2005	2.814	1.570	4,5%
2006	3.088	1.608	2,4%
2007	3.270	1.626	1,1%
2008	3.514	1.671	2,8%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: El Autor

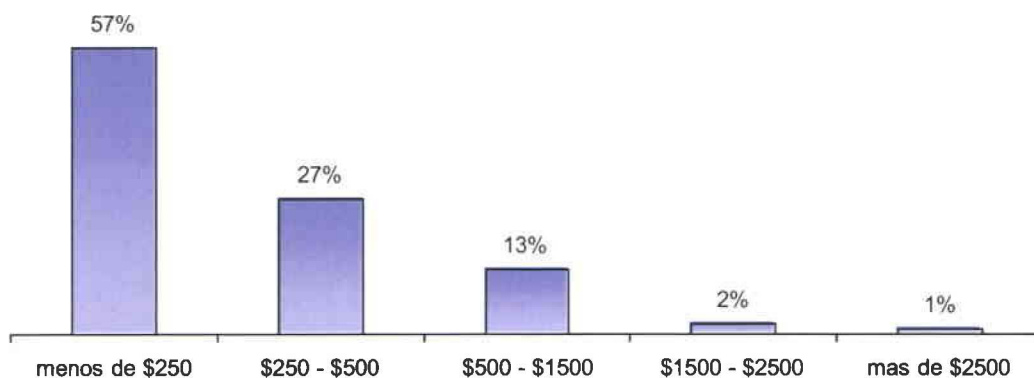
Tomando en cuenta el nivel de ingresos disponibles, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>25</sup>, la población del Ecuador percibe, en su mayoría, hasta \$250 mensuales. Si se considera que la canasta básica en la actualidad bordea los \$470, es evidente que la gran mayoría de ecuatorianos disponen de un ingreso que les permite a satisfacer las más elementales necesidades básicas. Por otra parte, es posible apreciar un 16% de la población en capacidad de adquirir la canasta básica y presumiblemente destinar parte de su ingreso al consumo de otros bienes e incluso ahorrar (ingresos mayores a \$500).

A continuación se presenta un gráfico en el cual es posible apreciar la distribución de la población por nivel de ingreso, basado en la información del estudio antes mencionado:

<sup>25</sup> Fondo Multilateral de Inversiones, **Receptores de Remesas en Ecuador, Una Investigación de Mercados**, Banco Interamericano de Desarrollo, Ecuador 2003, [idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=547956](http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=547956)

## GRÁFICO 2.3

### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN NACIONAL POR NIVEL DE INGRESO EN ECUADOR



FUENTE: Banco Interamericano de Desarrollo

ELABORACIÓN: El Autor

Los diferentes niveles de ingreso dentro de la población permiten hacer dos lecturas básicas, por un lado, el bajo nivel de ingresos de la población permite a las empresas contar con mano de obra (en el caso del comercio, fuerzas de ventas) de bajo costo. Por otro lado, la existencia de una parte de la población con ingresos medio y altos, permite identificar, a grosso modo, un potencial segmento interesado en invertir e incrementar sus ingresos o a su vez, un potencial mercado para el producto ofrecido.

Para efectos del presente análisis, se considerará al poder adquisitivo como una oportunidad.

### Índice de Confianza del Consumidor (ICC)

Las expectativas generadas dentro de la economía son importantes al momento de analizar la disposición a consumir por parte de los agentes

económicos, en este caso, las familias. El Banco Central del Ecuador realiza periódicamente un estudio, a través de encuestas en diferentes hogares de las principales ciudades del país, en los que se expresan las expectativas en cuanto a factores socioeconómicos del país, mismos que se toman en una clara predisposición a consumir o no. Según el Banco Central del Ecuador, *“el cálculo del Índice de Confianza del Consumidor ICC tiene como objetivo fundamental el definir el grado de optimismo que tiene el jefe de hogar respecto de sus percepciones del pasado, presente y futuro de variables como la situación económica del hogar, consumo del hogar, y la situación económica del país.”*<sup>26</sup>

El ICC se mide en una escala de entre 0 y 100 puntos, en donde 0 representa una expectativa de consumo nula y 100 supone condiciones óptimas para consumir. A partir del mes de octubre de 2007 se cambió la metodología de cálculo del ICC, anteriormente se lo analizaba en base a encuestas realizadas en 2400 hogares en las tres ciudades principales, hoy en día se llevan a cabo se la efectúa en base a 3800 encuestas en las cinco ciudades principales y haciendo distinción entre el la ciudad, el nivel de ingresos del hogar, la edad del jefe del hogar y su género.

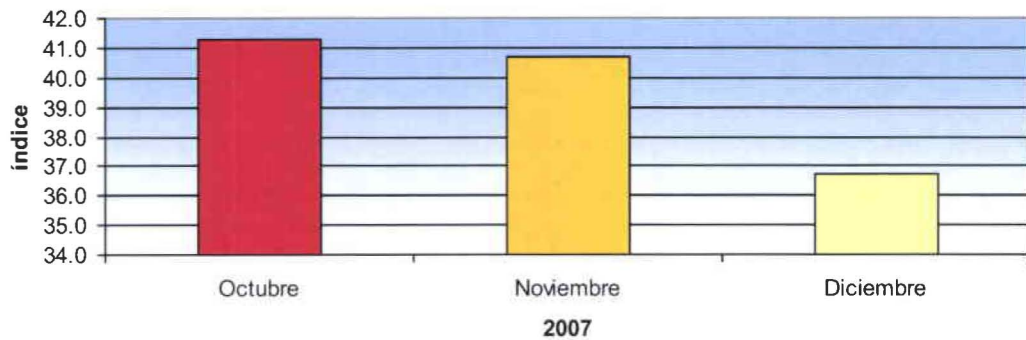
Según datos oficiales del Banco Central del Ecuador, a Diciembre 2007, el ICC alcanzó un nivel de 36,68 puntos, presentando una disminución frente al mes de Noviembre (40,7 puntos).

---

<sup>26</sup> Banco Central del Ecuador, **Sistema de Información Empresarial**, Diciembre de 2007, Año 3, No.35, [www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/sie200712.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/sie200712.pdf)

## GRÁFICO 2.4

### INDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: El Autor

Analizando los componentes ICC, con relación a sectores de interés para el Negocio de Venta de Gafas en el Ecuador, tenemos que, Quito presenta los valores más altos (ubicándose sobre los 41,4 puntos a Noviembre 2007, frente a 40,6 en Guayaquil) y Machala los más bajos (39,1 puntos). De igual manera, al analizar de acuerdo a nivel de ingresos, es posible afirmar que los hogares con ingresos superiores a \$500 mensuales son aquellos que presentan un mayor índice de confianza (41,64 puntos), por obvias razones, los hogares con los niveles de ingreso más bajos son quienes presentan el ICC más bajo. Analizando por edades de los jefes del hogar, es posible apreciar que los hogares más jóvenes (menores a 30 años) son los que presentan el índice de confianza más elevado (43,2 puntos). En cuanto a género, los hogares con jefe masculino son aquellos con un índice más alto de confianza (37,29 puntos frente al género femenino con 34,99 puntos).



A pesar de evidenciar que las ciudades potencialmente de mayor interés para el negocio, así como los grupos de edad y nivel de ingreso que podrían constituirse como principales consumidores del producto del presente análisis son aquellos con mejor expectativa en lo referente a consumo, es necesario tomar en cuenta que los índices muestran una ligera tendencia a la baja y que, en una escala de entre 0 y 100, se encuentran todos en un nivel inferior a la media, lo que claramente es un indicio de la poca confianza existente en la actualidad. Dado esto, se considera a esta variable como una amenaza.

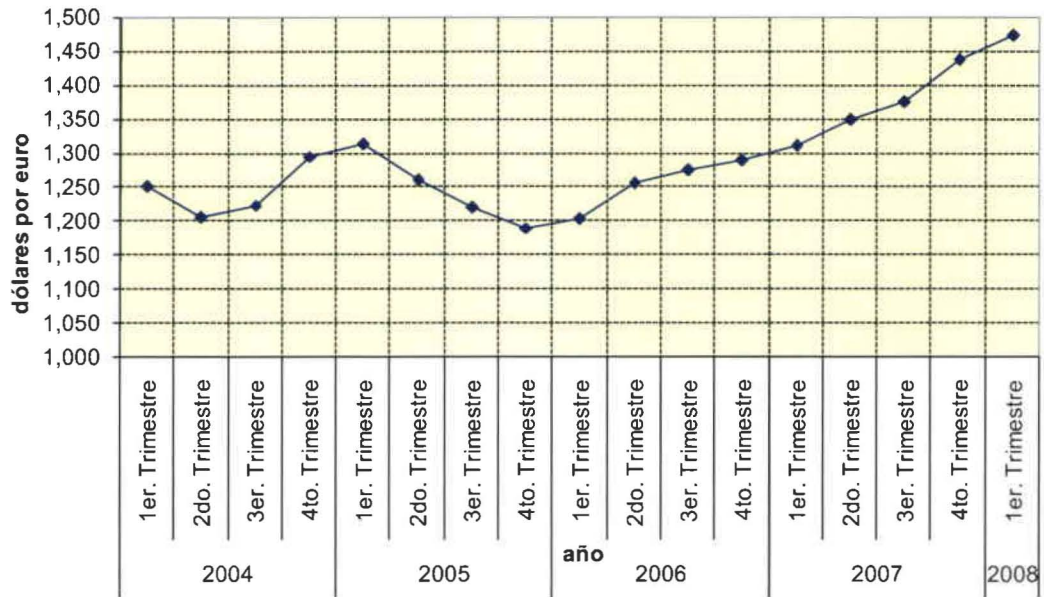
### **Tipo de Cambio**

Es importante analizar dentro del Negocio de Venta de Gafas en el Ecuador el tipo de cambio debido principalmente a la compra de productos a proveedores de la comunidad europea. En los últimos años el euro se ha ido fortaleciendo frente al dólar, lo que ha generado el alza del valor de la moneda y por ende un encarecimiento de los productos provenientes de economías con las que se negocia en euros. Si se toma en cuenta que el producto de mayor calidad en el mercado óptico tiene como procedencia varios de los países europeos, es posible determinar que la apreciación de la moneda ha afectado no solo a Optiworld Group, sino también a varias empresas del sector que importan el producto desde el viejo continente, especialmente desde Italia, Francia y Austria.

A continuación se muestra la tendencia de la moneda europea, tomando en cuenta los promedios trimestrales de los cuatro últimos años, en donde es posible apreciar, a partir del año 2006, su fortalecimiento en el mercado de

divisas. Para los primeros días del mes de marzo del 2008 se han alcanzado los valores históricos más altos de la moneda, habiéndose superado la barrera de \$1,50 por euro.

**GRÁFICO 2.5  
TIPO DE CAMBIO**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: El Autor

Teniendo en cuenta la tendencia al alza de los últimos cuatro años, el tipo de cambio es considerado como una amenaza para el negocio.

#### **2.4.1.5.2 FACTORES TECNOLÓGICOS**

##### **Diseño del Producto**

Dentro de los factores a considerar como uno de los más importantes en el Negocio de Venta de Gafas en el Ecuador es el diseño del producto. Como se mencionó anteriormente, si bien el diseño del producto, desde el punto de

estético y considerando los aspectos funcionales y de protección, no debería ser considerada como una de las razones por las cuales es necesaria la utilización de gafas de sol, la realidad es otra.

Dado que las gafas son también consideradas como accesorios de moda, en donde no solo está implícita la adaptación de tendencias, sino también el desarrollo tecnológico aplicado, es importante tener presente que parte fundamental de la aceptación del producto en los mercados depende de su diseño (en cuanto a formas, tamaños, colores), los materiales y sus beneficios, la tecnología con la cual han sido fabricadas e incluso, las características propias del producto o la marca que lo diferencian del resto.

A nivel global, el lanzamiento de nuevos productos se lo realiza en las diferentes ferias del sector óptico a nivel mundial, mismas que albergan a miles de expositores y visitantes (en su mayoría personas vinculadas al negocio óptico) quienes se encargan de adquirir productos y cerrar negocios de distribución, internándolos de esta manera en sus mercados. Las principales ferias a nivel mundial son: Vision Expo (Nueva York y Las Vegas), MIDO (Milán), CIOF (Beijing) y SILMO (París), en algunas de las cuales existen premios que se constituyen en verdaderos reconocimientos a la labor de quienes tienen a cargo el diseño de los nuevos productos del sector, el más importante a nivel mundial, Silmo d'or. Los más grandes fabricantes a nivel mundial, invierten gran parte de sus recursos en el desarrollo de productos que serán lanzados al mercado como pioneros, innovadores o simplemente únicos,



lo que claramente les otorga una ventaja dentro del mercado y en muchos casos los hacen merecedores de reconocimientos a nivel mundial.

Gracias a la innovación en cuanto a diseño, que ha hecho a la marca merecedora de varios premios a nivel mundial, esta variable será considerada como una oportunidad.

### **Descubrimiento de Nuevos Materiales**

Dada la oferta existente en la actualidad de productos fabricados en una gran diversidad de materiales, es posible asegurar que sus empresas dedican gran cantidad de recursos a la Investigación y Desarrollo. Muchos de los fabricantes han desarrollado verdaderos conceptos de producto y materiales, mismos que en su gran mayoría se encuentran patentados y son de uso exclusivo.

Al ser la vista uno de los sentidos de mayor importancia, los fabricantes han buscado permanentemente el desarrollo de productos en base a materiales con altos niveles de resistencia, protección y confort, cualidades que los consumidores requieren, es así que no solo se han concentrado en la creación o el descubrimiento de elementos que protejan al globo ocular (lentes propiamente dichos), sino también que permitan a los diferentes elementos que componen a un par de gafas (varillas o patas, puentes nasales, armazón, entre otros) ser parte de un producto completo, tanto en funcionalidad como en propiedades. Al igual que en el diseño, los materiales en los que están

fabricados los productos son fuertes ventajas competitivas de unos productos sobre otros.

Analizando la importancia del uso de gafas de sol, es importante considerar que el consumidor tiende a demandar productos que estén elaborados con materiales capaces de brindar una mayor protección en todos los ámbitos, es por eso también que las casas fabricantes se encuentran de manera permanente desarrollando elementos que les permita ofrecer productos cada vez más efectivos para el cuidado y la protección de la salud visual. No existen datos sobre el dinamismo en la aparición de nuevos materiales, sin embargo es evidente que año a año surgen nuevos elementos, o se adaptan los ya existentes a la fabricación de los diferentes artículos ópticos.

La marca objeto de este estudio posee materiales patentados y permanentemente se desarrollan, prueban y lanzan al mercado productos elaborados en materiales nuevos por lo que esta variable es considerada como una oportunidad.

#### **2.4.1.5.3 FACTORES SOCIALES**

##### **Importancia Ligada a la Marca de los Productos**

Philip Kotler y Gary Armstrong, en su libro *Fundamentos de Marketing*, definen a la marca como *“un nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican al fabricante o al vendedor de un producto o servicio”*<sup>27</sup>, aseguran también que *“los consumidores ven a la*

---

<sup>27</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary, **Fundamentos de Marketing**, Capítulo 8, pag.289, Sexta Edición, Pearson, traducido por Roberto Escalona García. 2003

*marca como parte importante de un producto, y la asignación de marcas puede añadir valor a un producto*<sup>28</sup>.

En el mercado óptico a nivel mundial, el impacto y beneficio que se obtiene gracias al manejo de marcas es posible apreciarlo desde los fabricantes pasando por distribuidores hasta llegar al consumidor final. La gran mayoría de casas fabricantes que operan en el sector han adquirido licencias que les permite fabricar y comercializar sus productos bajo marcas comerciales reconocidas y posicionadas a nivel mundial, claros ejemplos de estos son Luxxotica, licenciatario de marcas como Arnette, Bvlgary, Dolce & Gabanna y Ray-Ban; Sáfilo Group, con marcas como Giorgio Armani, Hugo Boss, Dior y Gucci, Marchon con Nike, Calvin Klein, Disney y Coach o Silhouette International, licenciataria mundial de Daniel Swarovski y adidas.

A nivel local, la ventaja para los distribuidores radica en que se benefician de marcas ya introducidas y posicionadas en el mercado, esto a pesar de que muchas de ellas han operado con líneas de producto que no necesariamente pertenecen a la industria óptica, como es el caso de la mayoría de las antes mencionadas. Es importante resaltar que un beneficio adicional que recibe el fabricante, así como sus distribuidores, es que muchas de las empresas propietarias de las marcas realizan fuertes campañas publicitarias a nivel mundial, inversión de la cual, quienes trabajan con la marca se ven beneficiados, sintiendo así el respaldo de la marca a la que representan y pudiendo de esta manera destinar sus recursos disponibles a la promoción de

---

<sup>28</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary. **Fundamentos de Marketing**. Capítulo 8, pag.289, Sexta Edición, Pearson, traducido por Roberto Escalona García, 2003

sus propios puntos de venta y no únicamente de las marcas que en ellos comercializan.

La ventaja de contar en el mercado con marcas reconocidas a nivel mundial, permite al consumidor adquirir productos basado en sus experiencias pasadas al generarse la percepción de calidad, características y beneficios propios de los nombres comerciales que se han desarrollado con el paso del tiempo. El cliente, al volverse consumidor de una marca está consciente de recibir cada vez la misma calidad, beneficios y características en todos sus productos.

El Ecuador es un mercado en el cual los productos comercializados bajo una marca son altamente demandados. En los últimos años, y sobre todo con en el apareamiento de nuevos centros comerciales, es posible apreciar el ingreso de una gran cantidad de marcas comerciales extranjeras en diferentes ramas y bajo distintos modelos de negocio, adidas, Hugo Boss, Mc Donald's, Imaginarium, Payless Shoes, Baskin Robbins, Cinemark, Movistar, entre tantas otras, por solo citar aquellas que han ingresado con locales para la comercialización exclusiva de sus productos. El desarrollo de marcas locales también es evidente, es así que según datos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, IEPI, mensualmente se inscriben alrededor de 1000 marcas<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, Gaceta de Propiedad Intelectual No.516, presentada en [200.105.236.210/Iepi/Servicios/Gaceta.asp](http://200.105.236.210/Iepi/Servicios/Gaceta.asp)

Dada la importancia que el mercado local asigna al consumo de productos de marca, esta variable es considerada como una oportunidad para el negocio.

### **Deseo Creciente de Estar Siempre a la Moda**

La moda es un comportamiento social fomentado por la tendencia marcada, en diferentes aspectos, en las principales economías del mundo. La Real Academia de la Lengua Española define a la moda como *“uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos.”*<sup>30</sup>. A partir de esta definición es posible asegurar que gran parte del comportamiento del mercado de gafas a nivel mundial depende de la moda y el deseo permanente de segmentos de la población por adaptarse a ella. Es importante señalar que la moda no solo se aplica a determinados productos o mercados con los que tradicionalmente se los ha ligado, como la alta costura, la moda, aparentemente es aplicable a cualquier aspecto de la vida diaria, desde el diseño arquitectónico de un edificio, hasta las tendencias de consumo alimenticio. La moda, al ser una fotografía de un momento en el tiempo, y sobre todo por ser tan cambiante no puede ser analizada por aspectos característicos, sino más bien, genéricos por así decirlos. Entre estos aspectos se deben mencionar colores, formas, tamaños, materiales y sobre todo marcas que con el pasar del tiempo, tienen su impacto en el consumidor.

---

<sup>30</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Definición de Moda, presentada en [buscon.rae.es/draeI](http://buscon.rae.es/draeI)

La ventaja de las grandes marcas, especialmente las ligadas al mundo de la moda, mismas que ya fueron analizadas, es también la rapidez de reacción que tienen para adaptar sus productos a las diferentes tendencias que aparecen y mejor aún, para crear productos vanguardistas que puedan ser referentes para el resto y que a la larga puedan imponerse o convertirse en una moda. Gran parte de este trabajo depende también del marketing que impulse una marca, de su labor por posicionarse en la mente del consumidor como un producto aspiracional y más aún en llegar efectivamente a serlo.

La rápida reacción del fabricante ante las tendencias mundiales, así como el desarrollo de nuevos productos, muchos de los cuales ingresan en el mundo de la moda, permiten considerar a esta variable como una oportunidad para el negocio.

### **Mayor Importancia Ligada a la Apariencia Física**

Al ser el cuerpo la carta de presentación de la persona frente al mundo, es necesario recalcar el alto grado de importancia que se le da a este y a su apariencia dentro de la vida social de las personas, es así que desde mediados del siglo XX es posible evidenciar como la sociedad moderna ha tratado de formar estándares aceptables de apariencia que implican tanto el mejoramiento del cuerpo (de acuerdo a la idealización del mismo) como de la moda.

El constante bombardeo de información recibida y su influencia a través de diferentes medios (televisivos, publicitarios, cine, Internet, etc.), por parte de sociedades que tradicionalmente han sido impositoras de moda y tendencias



relacionadas con la apariencia física del ser humano, llevan a la creación de estereotipos y patrones a seguir que fácilmente se insertan en las diferentes sociedades, *“los medios de comunicación tienen un poder persuasivo indiscutible, logran transmitir e imponer a través de las imágenes nuevos valores a una sociedad, implantando los estereotipos que dictan las modas y las formas del cuerpo, así como las medidas, la altura, entre otros”*.<sup>31</sup>. Esta influencia de los medios coloca al cuerpo y a la mente humana dentro del mercado de la apariencia física, en donde se desean satisfacer necesidades tanto físicas del cuerpo como de los objetos que en este se utilizan.

Mucho de lo relacionado con la apariencia física tiene como esencia el análisis psicológico del individuo, siendo que este ha dejado de lado su necesidad propia de sentirse sano y bello y la ha cambiado por la necesidad exterior de sentirse sano y bello en un mundo que así lo exige, considerando principalmente los artículos que la persona consume, Martínez Barreiro señala que *“nunca se consume un objeto por sí mismo o por su valor de uso, sino en razón de su valor de cambio, es decir en razón del prestigio del estatus y del rango social que confiere. Pues, por encima de la satisfacción de las necesidades hay que reconocer en el consumo de moda un instrumento de la jerarquía social, y en los objetos un ámbito de producción social de diferencias y valores clasistas”*<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Gazale, Yasna; **El Imaginario Social de la Imagen Corporal**, Légete, Estudios de Comunicación y Sociedad No.8, Escuela de Periodismo, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Junio 2007, en [periodismo.ucsc.cl/files/18yasna%20gazale.pdf](http://periodismo.ucsc.cl/files/18yasna%20gazale.pdf)

<sup>32</sup> Gazale, Yasna; **El Imaginario Social de la Imagen Corporal**, Légete, Estudios de Comunicación y Sociedad No.8, Escuela de Periodismo, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Junio 2007, en [periodismo.ucsc.cl/files/18yasna%20gazale.pdf](http://periodismo.ucsc.cl/files/18yasna%20gazale.pdf)

La gran importancia que actualmente se le da a la apariencia física es evidente en la creciente demanda por productos de moda, cirugías estéticas, aparecimientos de centros de belleza, tales como gimnasios, spas, entre otros, que mas allá de buscar la salud del cuerpo y la mente humana, han sido enfocados hacia la necesidad del ser humano de ser aceptado dentro de una sociedad cada vez más exigente en lo que ha apariencia física se refiere.

Debido a lo anteriormente expuesto, la importancia ligada a la apariencia física se considera como una oportunidad dentro del presente estudio.

### **Novelería**

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la novelería se define como *“afición o inclinación a novedades”*<sup>33</sup>. Basados en esta definición y considerando la opinión de varios directivos de empresas importantes a nivel mundial y que tienen operación en el Ecuador, es posible catalogar al mercado ecuatoriano como “novelero”. En lo últimos años, el incremento de la demanda de productos altamente novedosos ha sido evidente, es posible encontrar en el mercado teléfonos celulares con varias funciones incorporadas, así como otros productos que tradicionalmente cumplían con otras funciones, como el aparecimiento de refrigeradoras con televisión o DVD u hornos microondas con cafetera o radio incluida. Según Francisco Na, representante de LG Electronics en Ecuador, a nivel regional, Ecuador es considerado como *“el catador número uno de lo último en*

---

<sup>33</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, tomado de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=noveleria](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=noveleria)



*tecnología*<sup>34</sup>; esto demuestra la gran aceptación del mercado local al ingreso de productos altamente novedosos, principalmente en el ámbito tecnológico.

La novelería no sólo estará implícita en los productos que aparecen sino que es aplicable a varios aspectos sociales, culturales o de mercado como ya se mencionó anteriormente. En los últimos años, el Ecuador ha sido testigo del apareamiento de varios negocios, tanto de bienes como de servicios, que han atraído la atención de la población. En el año 2004 en la ciudad de Quito, la apertura del tan esperado Teleférico, atrajo a cientos de miles de visitantes, en su gran mayoría locales, que coparon sus instalaciones durante aproximadamente 4 meses, poniendo en evidencia el gusto por la novedad, fruto obviamente de la expectativa generada. Remontando unos años atrás, la apertura del primer local de Mc Donald's en el país, atrajo de igual manera miles de personas que durante varios meses, también, formaban largas filas para poder degustar sus productos. En agosto del 2007, la apertura del Condado Shopping, puso nuevamente en evidencia la novelería del consumidor ecuatoriano, alcanzando visitas, según estimaciones realizadas por la administración de dicho centro comercial, de aproximadamente 300 mil personas al día. Lamentablemente es muy complicado medir en cifras la implicación que la novelería tiene sobre un determinado bien o servicio, sin embargo, lo que sí es posible, es evidenciar cómo este fenómeno está presente y es una realidad en varios aspectos, como las antes mencionados.

---

<sup>34</sup> DINERO, Diario de Negocios, **El Ecuador es el país más novelero de Sudamérica**, 25 de Julio del 2005, en [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=210293](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=210293)

Considerando que el producto motivo de este estudio presenta mucha innovación, tanto en funciones, como en accesorios y diseños y luego de hacer el respectivo análisis de esta variable, será considerada como una oportunidad.

#### **2.4.1.5.4 FACTORES AMBIENTALES**

##### **Incidencia de la Radiación Solar en Ecuador**

Si bien ya se mencionaron los factores de riesgo de la exposición a la radiación solar, es importante considerarlos como determinantes para el negocio, sobre todo en el Ecuador. Está por demás el volver a mencionar los daños en la salud que produce la excesiva exposición al sol, sin embargo, lo que si es necesario mencionar es que el Ecuador, dada su ubicación geográfica, recibe los rayos solares de forma perpendicular, por lo que su intensidad y penetración es mayor que en otros puntos de la tierra (especialmente en los puntos más alejados de la línea ecuatorial). En ciudades de altura, la cercanía al sol incrementa el riesgo de sufrir problemas de salud a causa de la luz solar, según estudios cada 500 metros de altitud la intensidad de la radiación solar se incrementa en un 7,19%<sup>35</sup>.

*“Las poblaciones situadas en zonas ecuatoriales o muy elevadas, son las más afectadas por los rayos U-V B. Esto se explica porque los rayos solares inciden perpendicularmente sobre la zona ecuatorial, lo cual aumenta la intensidad de los U-V B, pues el ángulo de incidencia no permite que los rayos puedan reflejarse. A medida que los rayos inciden sobre zonas más alejadas del ecuador, la oblicuidad de aquellos hace que la intensidad de U-V B sea*

---

<sup>35</sup> Canal Salud, **El Arte de Broncearse**, [www.mapfrecajasalud.com/mcsa/es/cinformativo/03/CI\\_20060705\\_010104020400.shtml](http://www.mapfrecajasalud.com/mcsa/es/cinformativo/03/CI_20060705_010104020400.shtml), Julio 2006

*menor.*

*Las alturas (montes y montañas) están expuestas a mayor radiación U-V B también, ya que las características de la atmósfera ofrecen menor protección.»<sup>36</sup>.*

Como es posible apreciar, el Ecuador se encuentra en una zona de alto riesgo por varios de estos factores, lo que para el negocio en cuestión tiene su impacto positivo, no solamente como un argumento de ventas, sino como un hecho médico comprobado al que toda la población está expuesta y ante el cual es posible reaccionar. La utilización de accesorios y elementos que protejan al cuerpo humano de la fuerte exposición al sol, es sumamente importante, y más aún, que estos elementos cuenten con grados de protección real a los rayos UV-A, UV-B e incluso UV-C. La necesidad de utilizar gafas de sol, especialmente en el Ecuador, es real, por lo que su consumo puede ser potencializado con argumentos geográficos y médicos.

Considerando la importancia del uso de gafas de sol, para contrarrestar la incidencia del impacto de la luz solar en la visión y como mecanismo de prevención de potenciales daños oculares, esta variable es considerada como una oportunidad para el negocio.

---

<sup>36</sup> Centro Oftalmológico Dr. Alfredo Bermúdez, Radiación Solar y los Ojos

## 2.4.1.5.5 FACTORES POLÍTICOS

### Inestabilidad Política

Uno de los grandes males y que ha afectado a la economía ecuatoriana durante más de 10 años es la inestabilidad política, según Pablo Celi, Director de la Fundación Ecuatoriana de Relaciones Internacionales y Estratégicas, *“Ecuador enfrenta una constante inestabilidad política con marcadas tendencias desinstitucionalizadoras ante la pérdida de legitimidad de sus instancias de Gobierno...”*<sup>37</sup>. Esta desconfianza en el gobierno genera que las expectativas, tanto de consumidores, como del sector empresarial se reduzcan debido principalmente a la incertidumbre de la situación por la que generalmente atraviesa el país. El negocio de venta de gafas se ve afectado en el sentido que, ante la incertidumbre generada por la situación política, el consumidor disminuya o limite la porción de sus ingresos destinados al consumo de productos de lujo.

La inestabilidad política del Ecuador, ante los ojos del mundo, genera desconfianza en los agentes externos, viéndose de esta manera, afectadas las inversiones en las economías locales, afectando directamente a uno de los motores de la economía, la demanda agregada, lo que a breves rasgos, genera menores posibilidades de trabajo, menores ingresos y menor posibilidad de consumo, según Fidel Jaramillo, Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo de la Corporación Andina de Fomento, un 75% de los inversionistas Norteamericanos consultados sobre la mayor amenaza para América Latina

---

<sup>37</sup> Celi, Pablo, *El Área Andina: Entre la Geopolítica Regional y las Vicisitudes Nacionales*, Revista Quórum 19, España , 2008, tomado de [www.revistaquorum.es/quorum-19/Quorum\\_19/Otros\\_temas/14\\_PabloCeli\\_19.pdf](http://www.revistaquorum.es/quorum-19/Quorum_19/Otros_temas/14_PabloCeli_19.pdf)

coincidieron que corresponde a la Inestabilidad Política.<sup>38</sup> Estos datos pueden ser corroborados según información de la CEPAL, presentados por el ex Viceministro de Comercio Exterior de Colombia, Eduardo Muñoz Gómez, que señalan que en el año 2004, los flujos de capital externo cayeron en un 23% en el Ecuador, y de manera general en un 17% en la Comunidad Andina de Naciones debido principalmente a la situación política de la región.<sup>39</sup>

El efecto de la inestabilidad política puede también evidenciarse en la baja posibilidad de acceder a nuevos créditos internacionales por parte de las empresas, que en el caso de las que operan dentro del negocio de venta de gafas, proviene muchas veces de sus proveedores extranjeros, y lo que resultaría aún peor, el no poder hacer frente a sus obligaciones ya adquiridas, ambas, debido a caídas en el consumo de sus productos en el mercado local debido a las razones antes mencionadas.

El grave problema que representa la inestabilidad política convierte a esta variable en una amenaza no solo para este, sino también para muchos otros negocios.

### **Acuerdos de Libre Comercio**

La posibilidad de firmar y mantener acuerdos multilaterales o en su defecto bilaterales con economías alrededor del planeta, en especial los de

---

<sup>38</sup> Jaramillo, Fidel; **Los Cambios en la Economía Mundial: Los Grandes Retos para América Latina**, exposición presentada con motivo del XXXIV Congreso Internacional de Conindustria Venezuela, Junio de 2004, presentado en

<http://conindustria.org/CONGRESO2004/Intervenci%C3%B3n%20Fidel%20Jaramillo.pdf>

<sup>39</sup> Rosalba Cubillos, **Inestabilidad Política Frena Inversión en la CAN**, presentado en [www.bogota.gov.co/galeria/29despt5.doc](http://www.bogota.gov.co/galeria/29despt5.doc)



Libre Comercio, abre una amplia gama de oportunidades para el mercado local, no solo en el área de negocios sino también en la posible transferencia de tecnología, apertura en aspectos laborales, de inversión, competitividad, etc. El análisis más simple que de esto se podría analizar indica que los beneficios para los involucrados deben ser mayores a las desventajas de firmar estos acuerdos. Teniendo en cuenta que el Ecuador ha buscado siempre el ingreso a las economías más poderosas a nivel mundial, es posible hacer un breve análisis de lo que supondría la apertura comercial a economías como la Norteamérica o de la Comunidad Europea.

Dentro del negocio de venta de gafas, la eventual firma de tratados de cooperación comercial generaría una notable reducción de los costos para los empresarios, sobre todo en el tema arancelario, costo que podría ser trasladado al consumidor final como una reducción en los precios de los productos. Es importante mencionar que al no existir producción local de los artículos comercializados, no existe un sector en riesgo en ese sentido.

Como es de conocimiento general, el gobierno del Econ. Rafael Correa terminó toda negociación de Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, lo que frustró el intento por conseguir ingresar libremente al mercado norteamericano y viceversa. En la actualidad, el bloque de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, se encuentra en negociaciones para firmar un Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, UE, mismo que no corresponde a un Tratado de Libre Comercio, ya que sus principios tienen bases diferentes, este acuerdo contará con tres principios fundamentales; dialogo político,

cooperación y comercio, este último siendo el de mayor interés para el negocio que se analiza.

A pesar de no tratarse de un Tratado de Libre Comercio, el Acuerdo de Asociación CAN-UE, tratará en sus negociaciones de fijar políticas de desgravación y eliminación de aranceles al comercio entre las dos regiones, lo que supone una señal de aliento, considerando que, los artículos ópticos están gravados con un 5% para partes y piezas, un 10% para artículos oftálmicos y un 20% para gafas de sol, lo que sumado a los costos de importación e IVA carga un costo al producto de aproximadamente un 35% (gafas de sol) y considerando además, como se mencionó anteriormente, que los productos de mayor calidad en el negocio provienen de casas comerciales europeas (y que aún producen en Europa). Los primeros pasos para la negociación ya han sido dados, se han llevado a cabo las dos primeras rondas de negociación, la primera, que trató aspectos generales del Acuerdo, fue llevada a cabo en Bogotá en Septiembre del 2007 y la segunda, enfocada principalmente al pilar del comercio y con gran énfasis en el tema arancelario y de ingreso de los bienes a ambos mercados, fue realizada en Bruselas en Diciembre de 2007. La tercera ronda, que ahondará aún más en el tema comercial será llevada a cabo en Quito, en el mes de Abril del 2008.

La potencial firma de este acuerdo, con todas sus implicaciones, especialmente comerciales, representa una oportunidad para el negocio.



#### 2.4.1.5.6 FACTORES LEGALES

##### La Piratería

Según un estudio realizado para la UNESCO, la piratería se define como *“la actividad consistente en fabricar copias no autorizadas de obras protegidas y de distribuirlas o venderlas”*<sup>40</sup>. La falsificación de productos, aparentemente un tema no muy complejo, resulta ser un golpe de alto impacto en el comercio a nivel mundial, tanto a quienes les han sido plagiadas sus creaciones, como a los consumidores. Haciendo un breve análisis de esto a lo algunos llaman *“una plaga mundial”*<sup>41</sup> y otros *“el crimen del siglo XXI, una industria que mata la actividad económica”*<sup>42</sup>, y en lo que son muy pocos los gobiernos que han prestado atención se esconden riesgos inmensos e incalculables. Para efectos de este estudio, se limitará a enfocar el grave perjuicio que ocasiona la falsificación de productos ópticos de marca, sin embargo es preciso anotar que la piratería incluso ha alcanzado al mercado de las medicinas, con sus obvias consecuencias, lo que claramente convierte a este problema en una verdadera plaga mundial.

De acuerdo a un estudio realizado por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE)<sup>43</sup>, en el año 2005 se transaron

---

<sup>40</sup> Panethiere, Darrel, **La Persistencia de la Piratería y sus Consecuencias para la Creatividad, la Cultura y el Desarrollo Sostenible**, tomado de [http://portal.unesco.org/culture/es/files/28696/11513328251panethiere\\_sp.pdf/panethiere\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/28696/11513328251panethiere_sp.pdf/panethiere_sp.pdf)

<sup>41</sup> Martinet, Marie-Michelle, **Falsificación, una Laca Mundial**, Label France No.68, presentada en [www.diplomatie.gouv.fr/es/francia\\_221/label-france\\_846/numeros-label-france\\_847/label-france-no68\\_2689/vida-economica\\_2692/etica\\_2704/falsificacion-una-laca-mundial\\_4542.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/es/francia_221/label-france_846/numeros-label-france_847/label-france-no68_2689/vida-economica_2692/etica_2704/falsificacion-una-laca-mundial_4542.html)

<sup>42</sup> Danet, Michel, Secretario General de la Organización Mundial de Aduanas en la conferencia Internacional sobre la Lucha contra la Falsificación y la Piratería, tomado de [comex.infobaeprofesional.com/notas/56687-Pirateria-Organizacion-Mundial-de-Aduanas-habla-de-catastrofe.html?cookie](http://comex.infobaeprofesional.com/notas/56687-Pirateria-Organizacion-Mundial-de-Aduanas-habla-de-catastrofe.html?cookie)

<sup>43</sup> Organisation for Economic Co-Operation and Development, **The Economic Impact of Counterfeiting and Piracy**, 2007, presentado en [www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf)

a nivel mundial \$ 200 billones en bienes pirateados, valor que representa un 2% del comercio mundial de dicho año, según cifras del Banco Mundial. El cálculo de este valor se lo realizó gracias a reportes enviados por aduanas de países de los cinco continentes sobre mercadería incautada (medidas en frontera) por lo que la cifra será notablemente mayor al saber que un altísimo porcentaje de mercadería falsificada ha logrado ser introducida en los mercados o incluso producida en ellos.

En cuanto al impacto que ha tenido sobre el mercado de gafas, la cuantificación mundial o local es muy difícil de obtener, debido principalmente a que su venta se la realiza, en su gran mayoría a través del comercio informal. Actualmente el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, trabaja en la difusión de la importancia de respetar la propiedad intelectual, incluso se han llevado a cabo varias investigaciones que han culminado con el decomiso de mercadería falsificada, pero los esfuerzos parecen ser en vano dado que es posible comprobar aún la existencia de productos piratas en el mercado. El impacto que esta variable tiene sobre el negocio, va ligado a la importancia de la apariencia física, en donde, el factor que debería ser el más importante al momento de adquirir un par de gafas, que es la protección que brindan sus lentes, no lo es en la realidad. En el mercado no solo han aparecido productos en los que es posible apreciar la marca (obviamente falsificada), mismos que en diseño difieren en su totalidad del producto original, en la actualidad, es posible encontrar productos muy similares, en lo que a diseño se refiere, lo que afecta, sobre todo, en el mercado que lo que busca es apariencia física

personal y del producto, y que sumado a esto, tiene bajos niveles de poder adquisitivo.

Según el estudio de la OECD, *“los efectos de la piratería y la falsificación son mayores en los países en vías de desarrollo, aquellos en los que las actividades ilícitas tienden a ser mayores, debido en parte a la débil ley de aplicación”*<sup>44</sup>, esto explica en parte porque en el Ecuador cualquier esfuerzo por combatirla ha sido prácticamente en vano, no se debe olvidar que marcas reconocidas a nivel mundial como Blockbuster y Tower Records debieron cerrar sus puertas debido a la fuerza de la piratería y a la poca acción de las leyes por controlarla.

Tomando en cuenta que en el Ecuador se comercializa una gran cantidad de artículos pirateados, entre los cuales obviamente están incluidas las gafas, y la poca acción legal que existe, esta variable es considerada como una amenaza enorme para el negocio.

## **2.5 ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA**

El análisis de barreras de entrada y de salida, permite identificar la facilidad con la pueden o no ingresar o salir nuevos competidores de una industria. La metodología utilizada para este análisis es la siguiente:

- Determinar las barreras de entrada existentes
- Calificar cada barrera de entrada

---

<sup>44</sup> Tomado de **The Economic Impact of Counterfeiting and Piracy**, OECD, 2007, presentado en [www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf), traducido por el autor

- Determinar las barreras de salida existentes
- Calificar cada barrera de salida

La calificación de las barreras de entrada y salida se la otorgará a partir de la siguiente escala de valores:

- 1 la barrera es muy baja
- 2 la barrera es baja
- 3 la barrera es mediana
- 4 la barrera es alta
- 5 la barrera es muy alta

Luego de analizada y calificada cada barrera, tanto de entrada como de salida, se procederá a elaborar un cuadro resumen de las mismas en donde se mostrará la calificación individual, así como el promedio general de cada grupo de barreras; esto con la finalidad de construir la matriz de riesgo-rentabilidad, misma que, en un plano grafica, en el eje de las X, el promedio de las barreras de entrada y, en el eje de las Y, el promedio de las barreras de salida. La escala a ser utilizada es de 0 a 5 en ambos ejes y dividida en sus puntos medios (2,5 en cada eje).

Es importante mencionar que la matriz riesgo-rentabilidad posee cuatro cuadrantes que son: desastre total (superior izquierdo), negocio indiferente (inferior izquierdo), negocio bueno pero riesgoso (superior derecho) y negocio rentable (inferior derecho). La aplicación de estrategias buscará siempre

convertir a cualquiera de los tres primeros cuadrantes mencionados en un negocio rentable.

## **2.5.1 BARRERAS DE ENTRADA**

El análisis de barreras de entrada busca determinar que tan alentador es para un nuevo competidor el tratar de ingresar a la industria. A continuación se analizarán las siete barreras de entrada; economías de escala, diferenciación del producto, identidad de marca, requerimientos de capital, costos por cambios de proveedor, acceso a canales de distribución y curva de aprendizaje

### **1. Economías de Escala**

Alcanzar economías de escala hace referencia a la capacidad de reducir los costos de producción al incrementar los volúmenes de la misma, esto se obtiene principalmente al disminuir los costos fijos por unidad producida. Si bien la producción de los bienes motivo de este estudio no es local y el costo del producto es establecido por el proveedor, dada su producción, es posible alcanzar una reducción en el costo del producto en el mercado local (precio de fábrica) a través de compras por volumen, mismas que se planean alcanzar a través del incremento en las ventas del producto, generadas principalmente por la aplicación de un modelo de franquicias.

Gracias a la apertura potencial del negocio a través de un modelo de franquicias a diferentes mercados a nivel mundial, los costos que se pueden alcanzar, no solo en producto, sino también en activos a ser utilizados para llevar a cabo el negocio, esta barrera obtiene una calificación de 4.

## **2. Diferenciación del Producto**

La diferenciación del producto, a manera general permite segmentarlo en dos grandes ramos, el primero, el segmento deportivo, en el cual adidas eyewear tiene como objetivo posicionarse como la marca más importante a nivel mundial y el segundo, el segmento de moda, en el cual la marca ha incursionado pero que no constituye su principal esfuerzo, contrario a lo que muchas marcas apuntan. De igual manera, la diferenciación existente entre el producto físicamente hablando, lo ubica en un nivel por demás superior al restos de marcas, a pesar de existir marcas competidoras también con atributos altamente innovadores y diferenciadores, como Oakley. Es también importante mencionar que el posicionamiento logrado a través de los puntos de venta de adidas eyewear permite una hacer una diferenciación clara al momento de determinar la especialización existente en lo que a manejo de producto y aplicación de estrategias de ventas in situ se refiere.

En el mercado local, principalmente en el segmento deportivo, y considerando los atributos y características que posee, la marca que mayor impulso ha dado a sus productos y puntos de venta en los últimos 4 años es adidas eyewear, en el cual ha logrado un fuerte posicionamiento, por lo que la calificación asignada es de 4.

## **3. Identidad de Marca**

El posicionamiento de marca que a nivel mundial tiene adidas permite ubicar a la empresa con una ventaja muy superior a la de varios

competidores en el mercado, tanto en la línea de producto motivo de este estudio como en otras propias de la marca (incluyendo a los puntos de venta cobijados bajo el nombre de adidas). Gracias a la fuerte inversión publicitaria que realiza la marca a nivel global, los nuevos competidores que busquen ingresar en el mercado deben poseer estrategias lo suficientemente poderosas para hacer frente a las que actualmente se aplican, no solo de esta marca, sino también de las del resto de competidores posicionados en el mercado mundial y local y poder así dar a conocer sus productos. Esta barrera por tanto tiene una calificación de 5.

#### **4. Requerimientos de Capital**

En general en el mercado óptico, tanto en monturas para lentes como en gafas de sol, los proveedores requieren inversiones iniciales en producto de acuerdo al tamaño del mercado y las proyecciones de ventas que presentan las empresas que manejarán sus marcas, además, por lo general, en el inicio de una relación comercial con los proveedores de estos productos no se otorgan créditos al distribuidor hasta que no hayan demostrado su capacidad de trabajo y la seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones. Por lo general los distribuidores de artículos ópticos trabajan sus ventas al por mayor y son muy pocos los que se dedican a la venta al detal, por lo que en muchos casos es también importante contar con capacidad para otorgar crédito a la compra por volumen, política muy acostumbrada en este mercado.



Considerando también al requerimiento de recursos necesarios para el desarrollo de un modelo de franquicias, es importante señalar que la empresa que busque hacerlo deberá considerar que este requiere de una inversión elevada que garantice la creación de un modelo aplicable que incluya todos los aspectos concernientes al negocio y que busque su completa reproducción.

A partir de las consideraciones antes mencionadas se otorga a esta barrera una calificación de 5.

#### **5. Costos por Cambio de Proveedor**

A manera general, los costos por cambiar de proveedor no son altos, ya que implican productos similares, que requieren de un conocimiento muy básico de los mismos y que en muchos casos no es especializado, considerando siempre que un alto porcentaje de las ventas se lo hace al por mayor. Sin embargo, para una empresa que busque franquiciar su negocio y comercialice determinadas marcas en particular, atractivas al momento de comercializar la franquicia, como es el caso de Optiworld Group, los costos por cambiar de proveedor serían altísimos al considerar que sus puntos de venta propios están dirigidos hacia la venta de un producto específico y cobijados bajo una marca en particular, lo que generaría un impacto en el mercado y por ende el iniciar desde cero un nuevo negocio.

Por tanto la calificación otorgada a esta barrera es de 5.

## **6. Acceso a Canales de Distribución**

Como se mencionó anteriormente, la ventaja de poseer una marca reconocida en el mercado abre las puertas de los canales de distribución interesados en incluir dentro de su portafolio de productos a marcas que eventualmente el consumidor estará buscando. Es también, en muchos casos, requisito para ingresar en los diferentes canales, el otorgar crédito y hasta en ocasiones el dar exclusividad en ciertas marcas, líneas o productos específicos. La inversión publicitaria, gran soporte para el distribuidor, es también muy importante al momento de tratar de ingresar en ciertos canales de distribución. Existe también la posibilidad de crear canales de distribución propios, a través de una red de franquicias, lo que permite a la empresa franquiciante un mejor manejo de los mismos y la aplicación de sus propias reglas de juego con un ingreso relativamente más fácil.

La calificación que se otorga a esta barrera de entrada es de 3.

## **7. Curva de Aprendizaje**

Considerando, tal como se lo hizo anteriormente, las dos estrategias de ventas típicas en el mercado de artículos ópticos (al por mayor y al detal), las empresas están en capacidad de aprender de dos tipos de mercados completamente diferentes. El primero, constituido por los médicos ópticos o los gerentes/administradores de tiendas ópticas o tiendas deportivas, en general, encargados de compras que lo hacen a su gusto propio y en base a su experiencia propia del mercado en el cual se desenvuelven. El

segundo, en donde el conocimiento se obtiene del contacto permanente con el consumidor final del producto, del cual es posible recabar gran cantidad de información en el proceso mismo de la venta y que otorga una realidad más general del mercado que en el primer caso. Ambos casos aportan experiencia necesaria no solo para llevar a cabo sus negocios propios, sino para crear modelos de negocio que sean reproducibles.

Es importante tener en cuenta el papel que juega la experiencia (curva de aprendizaje) dentro del desarrollo de una franquicia ya que de esta dependerá en gran parte el éxito de quienes la adquieran.

La calificación que obtiene esta barrera es de 5.

### **2.5.2 BARRERAS DE SALIDA**

Antes de ingresar en una industria, las empresas que están analizando hacerlo deben también considerar las barreras que impedirán su salida de la misma, tal como su nombre lo indica, en el eventual caso que deban hacerlo al momento de alcanzar la fase de declive en el ciclo de vida del producto o servicio, o por cualquier otra causa que motive a la culminación del negocio. Las barreras de salida a ser analizadas a continuación son: activos fijos de larga vida y especializados, costos fijos de salida, regulaciones laborales, barreras emocionales, interrelaciones estratégicas y restricciones gubernamentales.

## **1. Activos Fijos de Larga Vida y Especializados**

Si se considera que dentro del negocio de venta de gafas, podría innovarse hacia ofrecer servicios complementarios, tal como la optometría u oftalmología, es evidente que los activos necesarios serán de larga vida y especializados y por ende difícilmente liquidables. Sin embargo, al tratarse de otro tipo de negocio y a pesar de considerar que dentro de un modelo de franquicias se pretende una estandarización completa en base a los patrones impuestos por el franquiciante, los activos a ser utilizados no son creados exclusivamente para su utilización en el negocio de venta de gafas al por menor en particular, por lo tanto no son especializados.

Esta barrera obtiene una calificación de 1.

## **2. Costos Fijos de Salida**

Una franquicia es cedida al franquiciado para su explotación por períodos de tiempo relativamente amplios, son muy pocos los casos en los cuales estas se comercializan por plazos menos a tres años. La salida del mercado por parte de la empresa franquiciante, antes del plazo de culminación del contrato evidentemente implicará un alto costo para ambas partes, en especial para la dueña de la marca, quien de acuerdo a lo estipulado en el contrato de franquicia deberá reconocer por abandono de la actividad (culminación de la relación a largo plazo por ruptura de contrato).

Financieramente, en caso de no haber cumplido con las metas establecidas al momento de la creación de la franquicia, por concepto de la

venta de las mismas, los costos que deberá asumir la empresa que se retira del negocio serán también elevados ya que el desarrollo de este modelo supone una inversión elevada que debe ser recuperada.

Los altos costos en los que se puede incurrir por abandonar este negocio permiten calificar a esta variable con 5.

### **3. Regulaciones laborales**

No existen regulaciones laborales para el sector, más allá de las correspondientes a la leyes del Ecuador, que impidan la culminación de un negocio como el que se está analizando en el presente trabajo de investigación, de igual manera, no es evidente la presencia de sindicatos en el sector que de una u otra manera dificulten el cierre del negocio. De igual manera

La calificación que se asigna a esta barrera es de 1.

### **4. Barreras Emocionales**

El prestigio que le otorga a un distribuidor local el representar a una o varias marcas reconocidas a nivel mundial y el obtener de parte de su fabricante la autorización para comercializar dichas marcas bajo un sistema de franquicia, crea un sentimiento de propiedad que difícilmente podrá ser abandonado luego de años de trabajo por un producto, tanto por orgullo propio, por compromiso con el franquiciado, como por lo que representa la dura labor frente a empresas reconocidas mundialmente. Es posible

relacionar a determinadas cadenas distribuidoras de diversos productos con marcas específicas que se han convertido en verdaderos caballos de batalla dentro de sus respectivos negocios, muchas de las cuales han alcanzado el grado de distribuidores exclusivos de las marcas que comercializan para un determinado territorio o región. Es importante mencionar que estos reconocimientos generan un sentido de pertenencia del distribuidor local a la matriz y/o fabricante de la marca, de la cual llegan a formar parte no solo como clientes o socios comerciales, sino como parte de ella, como digno representante y empresa de confianza en el mercado local.

Es también necesario considerar que gran parte de las empresas pertenecientes al negocio de venta al por menor de artículos ópticos son de origen familiar y es eso lo que las mantiene luchando día a día por mantenerse.

Dado que es posible la existencia de grandes barreras emocionales la calificación otorgada a esta barrera es de 5.

## **5. Interrelaciones estratégicas**

Las barreras que pudiesen existir haciendo referencia a las interrelaciones estratégicas son básicamente auspicios de marca a personajes públicos o el trabajo en conjunto que se pudiese realizar con diferentes empresas en la realización de eventos de tipo social o deportivo en los cuales muchas veces están presentes las marcas más reconocidas. Existen marcas que de acuerdo a su estrategia de marketing dan mayor

impulso que otras a este tipo de actividades y que generalmente son las de mayor reconocimiento, mientras que otras orientan su promoción y estrategias comerciales hacia otro tipo de actividades lejanas a la interrelación con otras empresas.

Considerando que las marcas más reconocidas serán las más atractivas para ser comercializadas a través de un modelo de franquicias, pero que no todas se relacionan con otras empresas, su salida del mercado será de intensidad media por lo que la calificación que recibe esta barrera es de 3.

## **6. Restricciones Gubernamentales**

No existen regulaciones impuestas por el gobierno que desalienten a las empresas a tomar la decisión de salir de la industria, basta con recordar que en el país no existe ni siquiera una legislación en materia de franquicias por lo que su regulación queda a merced de las negociaciones entre franquiciante y franquiciado, considerando siempre como marco legal lo estipulado dentro del Código de Comercio del Ecuador.

La calificación que recibe esta variable es de 1.

### **2.5.3 MATRIZ RIESGO RENTABILIDAD**

Una vez analizadas tanto las barreras de entrada como de salida, se construye la matriz riesgo rentabilidad, en un plano X Y, considerando los promedios simples de ambos grupos de barreras.



A continuación se muestra un cuadro resumen con los valores obtenidos de la calificación de las barreras y sus respectivos promedios:

**CUADRO 2.5**

BARRERAS DE ENTRADA	CALIFICACION	BARRERAS DE SALIDA	CALIFICACION
Economías de Escala	4	Activos Fijos de Larga Vida y Especializados	1
Diferenciación de Producto	4	Costos Fijos de Salida	5
Identidad de Marca	5	Regulaciones Laborales	1
Requerimientos de Capital	5	Barreras Emocionales	5
Costos por Cambio de Proveedor	5	Interrelaciones Estratégicas	3
Acceso a Canales de Distribución	3	Restricciones Gubernamentales	1
Curva de Aprendizaje	5		
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,7</b>

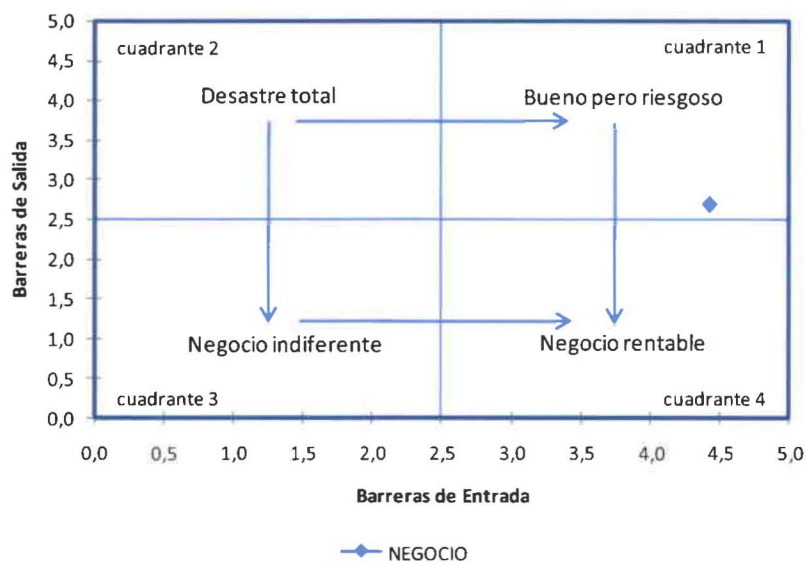
FUENTE: Análisis de Barreras de Entrada y Salida de la Industria

ELABORACIÓN: El Autor

De acuerdo a los promedios obtenidos, la matriz riesgo rentabilidad es la siguiente:

**GRÁFICO 2.6**

**Matriz Riesgo - Rentabilidad**



FUENTE: Análisis de Barreras de Entrada y Salida de la Industria

ELABORACIÓN: El Autor

Como es posible apreciar en el gráfico, el negocio se encuentra dentro del cuadrante 1, es decir, es un negocio bueno pero riesgoso al poseer barreras altas, tanto de entrada como de salida. Con la finalidad de convertir al negocio en uno rentable, en donde los rendimientos sean altos y el grado de competencia estable. Es necesario el planteamiento de estrategias que permitan competir en condiciones favorables, en donde en la industria sea difícil entrar pero fácil salir.

## 2.6 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Toda empresa que busque el éxito, debe conocer los factores que, dentro de la industria a la que pertenece, determinan el ambiente en el cual se desenvuelven y el nivel competitivo en la existente, mismo que las empresas, de acuerdo a dicho ambiente, van creando

Es importante para la empresa, estudiar y comprender las reglas de competencia que vuelven atractiva a una industria, con la finalidad de crear estrategias que le permitan crear o mejorar su posición competitiva frente a sus similares, considerando que *"la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial"*<sup>45</sup>. La razón de ser de las estrategias competitivas debe, en última instancia, tornar a su favor estas reglas de competencia, para lo cual se recurre al análisis de las 5 fuerzas, mismas que son: la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores,

---

<sup>45</sup> Porter, Michael E., **Estrategia Competitiva**, Capítulo 1, pág. 23, Compañía Editorial Continental, México, 1993

la potencial entrada de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos, una vez analizadas, la estrategias podrán ser formuladas.

La metodología utilizada para el análisis de las 5 fuerzas de Porter es el siguiente:

1. Determinar el grado de rivalidad existente entre las empresas que componen la industria de franquicias.
2. Identificar a los proveedores de la industria y determinar si su poder de negociación es alto o bajo.
3. Identificar a los posibles consumidores de la industria y determinar si su poder de negociación es alto o bajo.
4. Definir a partir del análisis de las barreras de entrada existentes la amenaza de una potencial entrada de nuevos competidores.
5. Identificar a potenciales productos sustitutos y determinar si existe o no amenaza.

Dentro de cada una de las fuerzas se asignará una calificación a diferentes aspectos concernientes a la misma con la finalidad de obtener una puntuación total, y en base a su promedio definir si estas son oportunidades o amenazas para la empresa. Las calificaciones serán otorgadas en base a la siguiente escala de valores:

- |   |                    |
|---|--------------------|
| 5 | Amenaza muy fuerte |
| 4 | Amenaza fuerte     |
| 3 | Amenaza mediana    |

- 2 Amenaza débil
- 1 Amenaza muy débil

Posteriormente se realizará la sumatoria de los promedios de cada una de las fuerzas para determinar la intensidad competitiva de la industria, misma que se definirá según la siguiente escala:

Entre 5 y 8	Amenaza muy débil
Entre 9 y 12	Amenaza débil
Entre 13 y 17	Amenaza mediana
Entre 18 y 21	Amenaza fuerte
Entre 22 y 25	Amenaza muy fuerte

El siguiente paso es la elaboración del Diamante o Estrella Sectorial de Porter, en donde, de manera gráfica será posible apreciar la intensidad competitiva antes mencionada por cada una de las fuerzas. Las fuerzas que aparezcan en el gráfico alejadas del origen son aquellas consideradas como amenazas.

A continuación se analiza cada una de las cinco fuerzas de Porter.

### **2.6.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

Si se analiza a la industria de las franquicias de manera general, en donde se considera a todo tipo de negocios, tanto de venta de bienes como de servicios, es decir, considerando que una franquicia de ropa será igual a una de comida o a una de servicios de limpieza, es posible determinar que existe

una gran cantidad de empresas pertenecientes a la industria y la rivalidad existente podría ser considerada como una amenaza, sin embargo, dado que la comercialización de la franquicia debe ser orientada hacia un perfil de inversionista afín con el negocio, es posible afirmar que la rivalidad existente en la industria de franquicias que son similares a la que es objeto de este estudio resulta ser menor.

Para la calificación de esta fuerza se consideran los siguientes aspectos<sup>46</sup>: gran número de competidores, crecimiento lento en el sector industrial, costos fijos elevados, falta de diferenciación, incrementos importantes de la capacidad, competidores diversos, intereses estratégicos elevados y fuertes barreras de salida. La calificación de esta fuerza encuentra en el siguiente cuadro:

**CUADRO 2.6**

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>Calificación</b>
No existe un gran número de competidores	1
El crecimiento es lento en el sector industrial	1
Los costos fijos no son elevados	1
Existe diferenciación en los productos	2
Incrementos importantes en la capacidad	3
Los competidores son diferentes entre sí	1
Las empresas demuestran diferentes intereses estratégicos	3
Existen fuertes barreras de salida	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>

ELABORACIÓN: El Autor

<sup>46</sup> Porter, Michael E., **Estrategia Competitiva**, Capítulo 1, Compañía Editorial Continental, México, 1993

## 2.6.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Dada la importancia de los proveedores, tanto de artículos ópticos, como de otros que se comercialicen a través de franquicias que pretendan ofrecer al mercado productos de marcas reconocidas mundialmente, su poder negociación es elevado frente a las empresas pertenecientes a la industria. De igual manera, los proveedores pueden influir en los precios como en la calidad de los bienes o servicios que ofertan.

A continuación se detalla la calificación obtenida por esta fuerza considerando las condiciones que fortalecen al proveedor.

**CUADRO 2.7**

<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>Calificación</b>
Limitado número de empresas proveedoras	4
PocaExistencia de productos sustitutos a los del proveedor	4
La empresas no son clientes importantes (en volúmenes de compra, mundialmente hablando) para el proveedor	5
El producto del proveedor es muy importante como insumo para la empresa	5
Los productos del proveedor son diferenciados	5
Potencial integración hacia adelante	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,7</b>

ELABORACIÓN: El Autor

## 2.6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El poder de negociación de los consumidores hace referencia a la capacidad que tiene este grupo de presionar a sus proveedores o a los agentes que se encuentran compitiendo en el mercado por recibir precios bajos o calidades elevadas en los productos o servicios.



En lo referente a esta fuerza competitiva, cabe mencionar que, en el presente estudio se considera como consumidores a los franquiciados, quienes no solo adquieren la franquicia como producto, sino también adquieren el producto o servicio que comercializarán a través de su negocio. Es necesario también mencionar que en un modelo de franquicia las condiciones son impuestas por el dueño de la marca, lo que limita en muchos casos la capacidad del franquiciado, o consumidor, por obtener beneficios propios, fuera de los ya estipulados dentro del contrato de franquicia.

A continuación se presenta la calificación obtenida por esta fuerza en base al análisis de los aspectos que la componen:

**CUADRO 2.8**

<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES (FRANQUICIADOS)</b>	<b>Calificación</b>
Los franquiciados se convierten en compradores de grandes volúmenes	4
Los productos ofrecidos por el proveedor son diferenciados	1
Existen costos elevados por cambiar de proveedor	1
El negocio devenga altas utilidades	1
Los franquiciados representan una amenaza de integración hacia atrás	4
El producto del proveedor es importante para la calidad de los productos y servicios del franquiciado	1
El franquiciado no tiene acceso total a información del negocio	1
El franquiciado puede influir en la decisión de compra del consumidor final	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,1</b>

ELABORACIÓN: El Autor

#### **2.6.4 POTENCIAL ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La potencial entrada de nuevos competidores a la industria viene dada por las barreras de entrada existentes y por la reacción que las empresas que la conforman puedan tener frente a los nuevos participantes. Luego de haber



sidio analizadas las barreras de entrada, es posible afirmar que el potencial ingreso de nuevos competidores no representa una amenaza para las empresas de la industria.

A continuación se presenta el cuadro resumen de las barreras de entrada, mismo que en su promedio muestra que esta fuerza es una amenaza débil en la industria:

**CUADRO 2.9**

<b>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>Calificación</b>
Economías de escala	1
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	2
Requerimientos de capital	4
Costos por cambio de proveedor	1
Acceso a canales de distribución	1
Curva de aprendizaje	1
<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>

ELABORACIÓN: El Autor

### 2.6.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Tal como lo menciona Michael Porter, *“Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos.”*<sup>47</sup>, es por esto que es importante analizar y definir potenciales sustitutos para el producto franquicia y en general de artículos ópticos.

<sup>47</sup> Porter, Michael E., **Estrategia Competitiva**, Capítulo 1, pág.43, Compañía Editorial Continental, México, 1993

Dentro del producto franquicia como tal se puede considerar como sustituto a la creación de negocios propios o a la concesión de distribuciones por la cuales no se deban hacer desembolsos, mismos que si se los hace por la "compra" de franquicias. Otro sustituto a la franquicia puede ser la inversión en empresas previamente establecidas, a través de inversiones en bolsa, por ejemplo. Ahora bien, si se desea encontrar un sustituto al producto franquicias de artículos ópticos como tal, pueden aparecer una gran cantidad de opciones, sin embargo, y como se mencionó anteriormente, es de vital importancia para el éxito del negocio, considerar que dentro de un sistema de franquicia bien orientado, su cesión se la hará a inversionistas o llámense "consumidores de franquicias" afines al tipo de negocio, así, considerando que la franquicia motivo de este análisis hace referencia a puntos de venta de artículos ópticos, en especial gafas de sol, deportivas en su mayoría, pueden considerarse como sustitutos de este modelo de franquicia todos aquellos negocios en los cuales se ofrezcan productos similares o relacionados como: franquicias de ópticas, franquicias de gafas de sol (tanto deportivas como de moda), franquicias que comercialicen accesorios deportivos y franquicias que comercialicen accesorios de moda. Los sustitutos antes mencionados han sido considerados a partir de la determinación de una misma función tanto en estructura de negocio como en producto comercializado, citando a Michael Porter *"la identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial"*.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Porter, Michael E., **Estrategia Competitiva**, Capítulo 1, pág.43, Compañía Editorial Continental, México, 1993.

Con la finalidad de realizar el análisis, en este caso se sustituirá el término consumidor por el de franquiciado, tal como se lo hizo anteriormente. A continuación se presenta la calificación que obtiene la presente fuerza, en base a las condiciones que la afectan<sup>49</sup>:

**CUADRO 2.10**

<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Calificación</b>
Los franquiciados deben asumir un alto costo por cambiar de producto	1
Las inversiones requeridas en una franquicia en el mercado local son muy similares unas con otras	2
Existen franquicias que no son desarrolladas técnicamente	1
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,3</b>

ELABORACIÓN: El Autor

Luego de haber sido analizada cada una de las fuerzas, y de obtenerse sus respectivas calificaciones, se procede a realizar la sumatoria de los promedios obtenidos, con un resultado de 12,1; correspondiente a una intensidad competitiva de la industria catalogada como débil, de acuerdo a la metodología presentada.

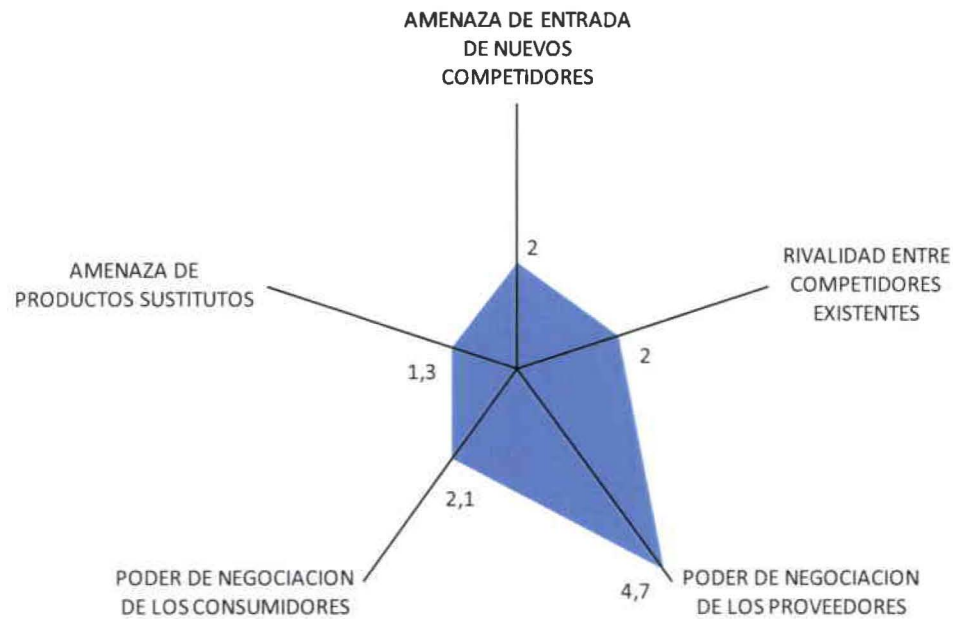
### **2.6.6 ESTRELLA SECTORIAL**

El gráfico de la estrella sectorial se utiliza para ilustrar cada una de las fuerzas competitivas de Porter como amenaza o poder para las empresas de la industria, cabe mencionar que mientras más cercana al origen se encuentra, representa más fortaleza o dicho de otra manera, menos amenaza y viceversa.

<sup>49</sup> Hitt, Michael, **Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización**, Thomson, México, 2004

A continuación se muestra el gráfico de las cinco fuerzas de Porter, en donde se ilustra cuál, o cuáles son aquellas que corresponden a amenazas y sobre las cuales se deben formular estrategias para contrarrestarlas.

**GRÁFICO 2.7**



FUENTE: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter de la Industria de Franquicias

ELABORACIÓN: El Autor

Como muestra el gráfico de la estrella sectorial, todas las fuerzas, a excepción del Poder de Negociación de los Proveedores, se encuentran cerca al origen por lo que no constituyen amenazas dentro de la industria (intensidad competitiva débil). Las estrategias a implementarse deben centrarse en la capacidad de la empresa por mejorar su posición como distribuidor de las marcas que maneja, buscando mejorar las cantidades de compra y por ende

obtener mejoras en los precios. De igual manera, la posibilidad de diversificar su portafolio de productos debe analizarse como posible estrategia con la finalidad de minimizar su riesgo y mejorar su posición competitiva en la industria.

# *CAPÍTULO III*

## *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*



## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo de Investigación de Mercados tiene como finalidad determinar las oportunidades existentes dentro del mercado local de franquicias para el desarrollo de un modelo innovador de las mismas, tanto en formato de negocio, como en producto y servicio ofrecido. Se llevará a cabo un estudio de carácter exploratorio y cualitativo, en donde se analizará la opinión de expertos en el tema en aspectos relacionados a oportunidades de negocio, competencia, precios, ubicación, entre otros.

#### **3.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

A fin de obtener resultados de una Investigación de Mercados que satisfagan las necesidades por las cuales se dio origen a ésta, es importante definir el proceso mediante el cual será llevado a cabo. Malhotra<sup>1</sup> señala que existen seis etapas dentro de este proceso, mismas que son las siguientes: definición del problema, elaboración de un método para resolver el problema, elaboración del diseño de la investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de datos y preparación y presentación del informe.

---

<sup>1</sup> Malhotra, Naresh K., *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*, Pearson, México, 2004

### 3.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Si bien cada una de las etapas de la investigación de mercados tiene su propia y elevada importancia dentro del proceso, es necesario que se determine con claridad qué es lo que se desea investigar; se debe recordar que los resultados y muchas veces los errores existentes en los mismos, así como las decisiones que de estos se deriven, dependerán en gran medida del problema que ha sido planteado al inicio de la investigación. Es importante en este punto diferenciar entre problemas de decisión gerencial y problemas de investigación. Los primeros hacen alusión a las acciones y decisiones que debe tomar la cabeza de la organización frente a determinadas circunstancias, la segunda hace referencia a la información requerida y la manera de obtenerla, es en esto sobre lo cual que debe centrarse el verdadero problema de investigación.

La teoría en la investigación de mercados señala que, es necesario definir un enunciado general y sus componentes específicos con la finalidad de identificar claramente el problema de investigación<sup>2</sup>. Así, aplicando la teoría al presente estudio, el enunciado general es el siguiente: *Identificar las oportunidades existentes en el mercado local de franquicias para el modelo de negocio de venta de gafas al detal de Optiworld Group*. En cuanto a los componentes específicos, son los siguientes: *Quiénes son los inversionistas o consumidores de franquicias?, Qué tipos de franquicias son las de mayor atractivo para los inversionistas? Cómo ha evolucionado el mercado de franquicias en*

---

<sup>2</sup> Malhotra, Naresh K., *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*, Pearson, México 2004

Ecuador? *Cómo percibe el consumidor final la presencia de franquicias en el mercado?*

### **Quiénes son los inversionistas o consumidores de franquicias?**

Si bien no es posible identificar un determinado sector demográfico como inversionista o consumidor de franquicias, existen rasgos importantes que deben poseer quienes se interesen en una franquicia. Es importante también mencionar que muchas de las empresas franquiciantes poseen perfiles de franquiciados que les permite analizar al candidato que pretende adquirir una unidad de negocio y definir de esta manera si es apto o no, *"...es muy importante determinar si el sistema de franquicias es para uno. La franquicia,..., lleva aparejados ciertos esfuerzos, sacrificios y requerimientos que, en ocasiones, no van ligados a la personalidad del prospecto franquiciatario y, aunque se desee vehementemente alcanzar el éxito, uno estará siempre impedido de alcanzarlo."*<sup>3</sup>.

Muchos expertos<sup>4</sup> también coinciden en que la idoneidad de un inversionista viene dada no solo por el capital de inversión del que dispone, sino de aspectos como su capacidad de gerenciar, de trabajar en equipo, por el respeto hacia la marca, la afinidad al negocio, los valores personales, entre otros.

---

<sup>3</sup> González Calvillo, Enrique, **Franquicias: La Revolución de los 90**, Mc Graw Hill, México 1994

<sup>4</sup> Opinión de varios expertos en materia de franquicias, **El ADN del Franquiciatario Ideal, Mito o Realidad?**, Noviembre 2006, presentado en la página web de Franquicias y Negocios, [http://www.franquiciasynegocios.com.mx/articulos.php?id\\_sec=1&id\\_art=4&num\\_page=26](http://www.franquiciasynegocios.com.mx/articulos.php?id_sec=1&id_art=4&num_page=26)

### **Qué tipos de franquicias son las de mayor atractivo para los inversionistas?**

Como se mencionó en el capítulo anterior, existen varios campos en los cuales se ha incursionado a través de las franquicias. Porcentualmente las franquicias de retail o venta al por menor (ropa, zapatos, accesorios, juguetes, entre otras) tienen mayor presencia en número de empresas operando en el mercado con un 31%, seguidas por franquicias de comida rápida y restaurantes con un 26% y de servicios con un 21%<sup>5</sup>, lo que evidencia la preferencia por la inversión en este tipo de negocios. En la actualidad han surgido también las denominadas micro-franquicias, sin embargo su desarrollo no ha sido normado y no es posible contar con datos oficiales.

### **Cómo ha evolucionado el mercado de franquicias en el Ecuador?**

Según datos del Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX, *“La tasa de crecimiento de las franquicias en el Ecuador se estima en 4% anual, sin embargo, el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%.”*<sup>6</sup>. La tendencia mostrada en el mercado local de franquicias señala que Ecuador ha sido un mercado más bien receptivo de este modelo de negocio, es decir, la gran mayoría de empresas que operan, o han operado como franquicias, han sido introducidas o importadas de países como Estados Unidos, Colombia o Venezuela, entre otros. En los últimos años, varias empresas nacionales han incursionado en este modelo y es posible encontrar oferta local de franquicias. De

---

<sup>5</sup> Departamento de Investigación IDE-Business School, **Fiebre de Franquicias**, Revista Perspectiva, Julio 2007

<sup>6</sup> Quiles Abad, Juan, **El Mercado de la Franquicia en Ecuador**, ICEX, Ecuador, Marzo de 2006, tomado de la pág. Web del Instituto Español de Comercio Exterior, [www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador\\_12035\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_12035_.pdf)

igual manera, lo que tradicionalmente se constituía como un mercado en su mayoría de franquicias de comida rápida y restaurantes ha ido ampliando su espectro hacia otros productos e incluso servicios como: tiendas de ropa, escuelas de idiomas, tiendas de juguetes, cafeterías, farmacias, centros de copiado, ferretería, entre otros.

### **Como percibe el consumidor la presencia de franquicias en el mercado?**

La creación de una franquicia implica, entre otras cosas, el contar con una marca reconocida en el mercado, que permita, en cierto grado, garantizar el éxito del negocio que se transfiere dada la experiencia del consumidor o del conocimiento de dicha marca. María Teresa Sekiguchi, experta en el tema de franquicias, señala que *“En una sociedad donde las marcas son cada vez más un factor determinante en la toma de decisión de todo consumidor, las franquicias, se han convertido en un excelente sistema de comercialización. Las franquicias permiten al consumidor tener la certeza de lo que están adquiriendo.”*<sup>7</sup>

El siguiente cuadro resume las preguntas de investigación y la o las hipótesis relacionadas a cada una de ellas a partir del análisis de cada componente específico de la investigación.

---

<sup>7</sup> Sekiguchi, María Teresa, **Efectos de la Franquicia en la Globalización: El Ejemplo de la Comida Rápida**, ITAM, México, tomado de [segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Franquicias.PDF](http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Franquicias.PDF)



**CUADRO 3.1**

PREGUNTAS DE INVESTIGACION	HIPOTESIS RELACIONADAS
<p><b>P1:</b> Es posible determinar la existencia de un inversionista tipo interesado en adquirir franquicias?</p>	<p><b>H1:</b> El inversionista o consumidor de franquicias es definido por el franquiciante  <b>H2:</b> No todos los inversionistas interesados en adquirir una franquicia poseen cacterísticas similares</p>
<p><b>P2:</b> Existen sectores con mayor atractivo que otros para los inversionistas que buscan adquirir una franquicia?</p>	<p><b>H3:</b> Las franquicias de venta al por menor (retail) son las de mayor atractivo para los inversionistas locales</p>
<p><b>P3:</b> La evolución del mercado local de franquicias permite ofrecer a los inversionistas cualquier formato de negocio, garantizando así su éxito?</p>	<p><b>H4:</b> La evolución del mercado local de franquicias permite la creación e introducción de cualquier modelo de negocio bajo el concepto de franquicia</p>
<p><b>P4:</b> Existe la apertura por parte del mercado a consumir productos ofrecidos a través de franquicias?</p>	<p><b>H5:</b> Los consumidores sienten el respaldo de una marca al momento de adquirir bienes ofrecidos a través de una cadena de franquicias</p>

ELABORACIÓN: El Autor

### 3.2.2 CURSOS DE ACCIÓN

Con la finalidad de aprovechar las oportunidades existentes para la creación de una franquicia y la posibilidad de ser pioneros en el negocio como se lo plantea en el presente Plan de Negocios, una vez concluido el presente estudio se pretenderá:

- Ofrecer un modelo de negocio sustentado técnica y legalmente y creado conjuntamente con consultores expertos en el desarrollo y gestión de franquicias
- Analizar la posibilidad de ampliar el portafolio de productos comercializados a través del formato de negocio
- Analizar la posibilidad de ofrecer servicios complementarios al producto comercializado
- Estandarizar los procesos de compra, pre-venta, post-venta, servicio al cliente y merchandising de los puntos de venta



- Crear una marca propia para los puntos de venta relacionada con la comercialización de adidas eyewear

### **3.2.3 NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

#### **3.2.3.1 MERCADO LOCAL DE FRANQUICIAS**

- Evolución general del mercado de las franquicias en el Ecuador
- Determinantes que permiten el desarrollo o no de los conceptos de negocio
- Franquicias de mayor reconocimiento a nivel local, tanto nacionales como extranjeras
- Grado de especialización y desarrollo técnico de las franquicias que operan en el mercado
- Oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las franquicias
- Rangos de inversión
- Perfil del inversionista
- Ubicación de las franquicias
- Tipo de promoción de una franquicias
- Importancia de la marca (tanto del nombre de la franquicia como del producto que comercializa)

#### **3.2.4 MARCO TEÓRICO**

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, la investigación que se llevará a cabo es de carácter exploratorio y cualitativo, debido principalmente a la

importancia de contar con información que permita un mejor entendimiento del problema, así como la obtención de ideas y conocimientos de parte de los actores del mercado local de franquicias. Cabe mencionar que debido al objetivo general de la presente investigación, no se requiere la elaboración de un análisis estadístico de la información, razón por la cual no se considera la aplicación de la investigación cuantitativa.

La investigación se llevará a cabo a través de la obtención de información de fuentes tanto primarias como secundarias.

#### **3.2.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA**

*“Los datos secundarios son aquellos que ya se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta”<sup>8</sup>*, es por esto que serán utilizados con la finalidad de obtener información preliminar a la que se desea obtener de las fuentes primarias.

Serán consideradas como fuentes de información secundaria aquellas que presenten investigaciones y/o publicaciones realizadas por autores u organismos reconocidos y confiables, tales como bancos centrales, organismos nacionales o internacionales de estadísticas y censos, cámaras de comercio, ONG's, universidades, bibliotecas, hemerotecas, asociaciones de franquicias, investigadoras de mercados e investigadores particulares.

---

<sup>8</sup> Malhotra, Naresh K., *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*, Capítulo 4, pág.103, Pearson, México, 2004

#### **3.2.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

A fin de obtener información relacionada directamente con el presente estudio, serán utilizadas fuentes de información que permitan la obtención de datos primarios. Con este fin serán llevadas a cabo entrevistas a profundidad con expertos en el ámbito de las franquicias.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

- Identificar las oportunidades existentes en el mercado local de franquicias para la creación e introducción de un modelo enfocado en la comercialización de gafas de sol de marca en base a la información obtenida de la realización de entrevistas a profundidad a un grupo de expertos en el tema

#### **3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Definir el grado de desarrollo existente en las franquicias que operan en el mercado local
- Determinar el grado de competencia existente en el mercado local de franquicias
- Identificar rasgos de los inversionistas o consumidores de franquicias en base a la experiencia obtenida por parte de los expertos

- Identificar los sectores de mayor desarrollo y presencia en el mercado de la franquicia
- Determinar el grado de importancia de la marca en un modelo de franquicias
- Determinar la aceptación del mercado (consumidor final) a las franquicias
- Determinar el mercado físico (ubicación) ideal para una franquicia

### **3.4 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

La entrevista a profundidad es la herramienta a ser utilizada en la presente investigación. Esta técnica permite a un entrevistador obtener información de una sola persona a la vez, de manera no estructurada y directa con la finalidad de conocer sus sentimientos, motivaciones, percepciones, ideas, creencias, entre otros, sobre un determinado tema.

Para la realización de las entrevistas serán considerados expertos en el desarrollo de franquicias, así como empresarios, de diferentes sectores, que han adquirido franquicias nacionales o extranjeras o que a su vez han incursionado con sus propios negocios en el mercado en cuestión y/o que administran las áreas de franquicias en las empresas en las que se desempeñan.

La duración aproximada de cada entrevista es de una hora con treinta minutos. Con la finalidad de contar con toda la información recibida durante la

entrevista, estas serán grabadas en audio y posteriormente transcritas para su posterior tabulación.

Es necesaria para la realización de las entrevistas a profundidad, que el entrevistador cuente con un cuestionario guía que le permitirá abordar los temas de mayor interés para el estudio, mismo que se deberá aplicar en cada uno de los interrogatorios a realizarse. A continuación se presenta el cuestionario que será utilizado.

### **3.4.1 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOBRE LAS FRANQUICIAS EN ECUADOR**

#### **3.4.1.1 DATOS GENERALES SOBRE LA FRANQUICIA EN ECUADOR**

1. Cual ha sido la evolución del mercado de franquicias en el Ecuador en los últimos años?
2. Qué factores han influido en dicho comportamiento?
3. Cómo se desarrollan los conceptos de franquicia en nuestro país? Su creación e implementación tiene sustento técnico? Existe formalidad de procesos y negociación entre empresas franquiciantes y el franquiciado?
4. Cuáles han sido los sectores que más se han desarrollado bajo este concepto de negocio en el Ecuador?
5. Qué sectores tienen potencial de desarrollarse a futuro en el mercado de franquicias?

6. Qué oportunidades y amenazas enfrenta una empresa que quiere franquiciar su concepto de negocio?
7. Cuáles son las franquicias ecuatorianas más importantes en Ecuador?  
Debilidades y fortalezas de cada una.
8. Cuáles son las franquicias extranjeras más importantes en Ecuador?  
Debilidades y fortalezas de cada una.
9. Qué tan preparadas están las franquicias locales para competir con franquicias extranjeras?
10. Es el Ecuador un país atractivo para las franquicias extranjeras, es decir, están estas empresas interesadas en vender sus modelos de negocio para ser implementadas en nuestro mercado?
11. El mercado ecuatoriano demanda la tropicalización de productos o servicios? Cuál es el nivel de flexibilidad en este sentido?
12. Qué tipo de negocios se prestan más para ser franquiciados?
13. Cuál es el perfil ideal de una franquiciado?

#### **3.4.1.2 LA FRANQUICIA COMO PRODUCTO**

14. Cuáles considera usted son los factores más importantes al desarrollar una franquicia?
15. Cómo definiría usted a la franquicia ideal? Qué debería tener y que no?
16. Por qué razones las franquicias gustan tanto a los ecuatorianos? Por qué las prefieren sobre los negocios tradicionales?



### **3.4.1.3 MARKETING DE LA FRANQUICIA**

17. Qué factor es el más importante para un inversionista al momento de buscar una franquicia?
18. Qué tan importante es para un inversionista la marca de la franquicia que busca?
19. Qué tan importante es para el inversionista la marca de los productos que se comercializan a través de una franquicia?
- 20.Cuál es el rango de precios de una franquicia local?
- 21.Cuál es el rango de precios de una franquicia extranjera?
- 22.Cuáles son las diferentes ayudas que presta una franquicia a sus franquiciados?
23. Qué tan importante es la parte publicitaria en el éxito de una franquicia?
24. Cómo influye la ubicación física de una franquicia en el desenvolvimiento de su negocio?
25. Existe alguna plaza ideal para ubicar franquicias? (vía pública, centros comerciales)

## **3.5 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.5.1 INFORME FINAL DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

#### **3.5.1.1 CONTEXTO**

El presente informe tiene como finalidad el determinar las oportunidades existentes para el desarrollo de un modelo de franquicias en base al negocio de venta de gafas al por menor de Optiworld Group.

Fueron llevadas a cabo 10 entrevistas a profundidad a expertos del tema de las franquicias entre los meses de Julio y Agosto de 2008. Las grabaciones fueron documentadas en audio para inmediatamente después de realizada cada una de ellas ser transcrita.

#### **3.5.1.2 OBJETIVOS**

La metodología utilizada en la obtención de información del presente estudio cualitativo concuerda con los objetivos planteados para la investigación de mercados, mismos que se encuentran a continuación.

##### **3.5.1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las oportunidades existentes en el mercado local de franquicias para la creación e introducción de un modelo enfocado en la comercialización de gafas de sol de marca en base a la información obtenida de la realización de entrevistas a profundidad a un grupo de expertos en el tema.

### **3.5.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el grado de desarrollo existente en las franquicias que operan en el mercado local
- Identificar rasgos de los inversionistas o consumidores de franquicias en base a la experiencia obtenida por parte de los expertos
- Identificar los sectores de mayor desarrollo y presencia en el mercado de la franquicia
- Determinar el grado de importancia de la marca en un modelo de franquicias
- Determinar el mercado físico (ubicación) ideal para una franquicia

### **3.5.1.3 METODOLOGIA**

Como se mencionó anteriormente, fueron llevadas a cabo entrevistas a profundidad a expertos en el tema de las franquicias. Para la realización de las entrevistas se consideraron a consultores especializados en el desarrollo de franquicias, inversionistas que han importado franquicias al Ecuador, empresarios que han franquiciado sus modelos de negocios, jefes del área de franquicias de las empresas en las que laboran y representantes de asociaciones relacionadas. Fueron contactadas aproximadamente 20 organizaciones de las cuales accedieron a ser entrevistadas 10 personas. Las personas que colaboraron con las entrevistas para el presente estudio son las siguientes:

- Ing. Julio Bonilla, Director de Front Consulting Group, Vicepresidente de la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores
- Sra. Salomé Poveda, Jefe de Franquicias Xerox del Ecuador
- Ing. Fernando Montenegro, Gerente Financiero de Sodetur S.A, Franquiciatario para el Ecuador de Pizza Hut, Taco Bell y T.G.I. Friday's
- Sr. José Luis Velasco, Gerente Comercial de Quantum S.A, Máster Franquiciado en Ecuador de Truly Nolen
- Ing. Ernesto Pinto, Jefe de Franquicias Expocolor
- Ing. Zoila Bedón, Jefe de Franquicias de Zaimella, franquicia Pañaleras Pototín
- Dra. Wilma Egas, Gerente General Healthy Feet
- Ing. Diego Guamán, Gerente General Dr. Vynil Ecuador
- Sr. Geovanny Peña, Gerente General de Ecuafraq S.A., franquicia Cassave
- Sr. José Luis Álvarez, Gerente General de Wall Street Institute Ecuador, Presidente de la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores

La entrevista fue estructurada originalmente considerando 4 temas globales: Datos Generales Sobre la Franquicia en Ecuador, Experiencia de la Empresa en la Incursión a las Franquicias, La Franquicia Como Producto y Marketing de la Franquicia. El 90% de los entrevistados accedió a conceder la entrevista siempre y cuando no se requiera información propia de la empresa, por lo que, el segundo tema, Experiencia de la Empresa en la Incursión a las

Franquicias, debió ser suprimido del formato de entrevista. El cuestionario final contiene 25 preguntas y la duración promedio de cada entrevista fue de una hora y quince minutos.

Previo al inicio de cada una de las entrevistas se solicitó autorización al entrevistado para la grabación en audio de la reunión con la finalidad de documentar toda la información generada.

### **3.5.1.4 METODOLOGIA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **1. Transcripción de Datos**

Luego de realizada cada una de las entrevistas se procedió a transcribirlas a un documento de Word, respetando las expresiones de cada uno de los entrevistados sin ser realizada modificación alguna.

#### **2. Definición de la Unidad de Análisis**

Se definió a la frase como unidad de análisis. Se consideran las frases relacionadas a cada pregunta realizada en la entrevista.

#### **3. Elaboración de Cuadros de Análisis**

Para la elaboración de los cuadros de análisis se consideraron los siguientes parámetros:

- a. Se estructuraron categorías en función de las respuestas a las preguntas elaboradas.

b. Cada categoría posee las siguientes características:

- Exhaustiva: se consideraron todas las frases y temas abarcados en las diferentes entrevistas.
- Exclusiva: ninguna frase fue considerada en dos o más categorías.
- Pertinente: las categorías concuerdan con los objetivos del estudio
- Objetiva: se respetan las expresiones del entrevistado y se excluyen posibles interpretaciones del investigador

c. El número de categorías corresponde a los diferentes temas abordados al momento de responder individualmente cada una de las preguntas.

d. La codificación de cada tabla de información se realizó en función del tema abordado y sobre el cual los entrevistados emitieron cada una de sus respuestas.

#### **4. Proceso de llenado de la Tabla**

El proceso de llenado de la tabla se lo realizó clasificando y colocando a cada frase expresada por el entrevistado bajo la categoría correspondiente en un cuadro de Excel. La clasificación de las frases respeta las siguientes reglas:

- Respeto del enunciado: Las frases expresadas por el entrevistado no fueron modificadas de manera alguna al momento de la tabulación,



se respetó incluso los errores en la expresión y el uso de palabras no concordantes con la finalidad de mantener el contexto de la respuesta.

- Se dividió el contenido de las entrevistas en unidades de análisis, mismas que se utilizan para asignarlas a las diferentes categorías.
- Proceso interactivo: durante la clasificación de las frases aparecieron nuevas categorías, se cambiaron, se suprimieron o se eliminaron otras, todo en función de cumplir con los objetivos del análisis y de considerar el aporte de las opiniones de los entrevistados.

## **5. Análisis de Contenido**

El análisis de los resultados se lo realizó considerando la totalidad de categorías de las tablas. El análisis ha sido realizado de manera vertical, es decir, entre frases de una misma categoría y horizontal, es decir, entre categorías.

## **6. Contabilización de Temas**

Una vez realizado el Análisis de Contenido se procedió a determinar la frecuencia con la cual los entrevistados hicieron alusión a cada uno de los temas tratados, contabilizando el número de frases mencionadas por categoría y relacionándolos porcentualmente con la frecuencia de mención de frases en las otras categorías. Gracias a este ejercicio se pretende determinar la proporción en la cual los entrevistados hicieron alusión a los diferentes temas tratados durante la entrevista, sin embargo, es importante

mencionar que los porcentajes obtenidos no representan un análisis estadístico debido a que el estudio cualitativo carece de representatividad. Todo porcentaje presentado en el informe ha sido calculado en función del número de frases pertenecientes a cada categoría, valores que son muy independientes al número de entrevistados, es por esto que se menciona la falta de representatividad.

Los porcentajes fueron calculados en base a los siguientes parámetros:

- a. Porcentaje de frases relacionadas a la evolución del mercado de las franquicias en el Ecuador
- b. Porcentaje de frases relacionadas a los factores que han influido en la evolución del mercado de las franquicias en el Ecuador
- c. Porcentaje de frases relacionadas al desarrollo técnico de las franquicias en el Ecuador
- d. Porcentaje de frases relacionadas a los sectores de mayor desarrollo bajo el concepto de franquicia en el Ecuador
- e. Porcentaje de frases relacionadas a los sectores con mayor potencial de desarrollo bajo el concepto de franquicia en el Ecuador
- f. Porcentaje de frases relacionadas a las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las empresas que desean franquiciar sus modelos de negocio
- g. Porcentaje de frases relacionadas con el nivel de preparación de las franquicias locales para competir con franquicias extranjeras

- h. Porcentaje de frases relacionadas con el atractivo que presenta el mercado ecuatoriano para las franquicias extranjeras
- i. Porcentaje de frases relacionadas con la demanda de tropicalización de productos o servicios del mercado ecuatoriano
- j. Porcentaje de frases relacionadas con el perfil ideal del franquiciado
- k. Porcentaje de frases relacionadas con la franquicia ideal
- l. Porcentaje de frases relacionadas con la preferencia del inversionista local hacia las franquicias sobre los negocios tradicionales
- m. Porcentaje de frases relacionadas con la importancia de la marca de las franquicias
- n. Porcentaje de frases relacionadas con la importancia de la marca de los productos que se comercializan a través de las franquicias
- o. Porcentaje de frases relacionadas con las principales ayudas que brinda una franquicia a sus franquiciados
- p. Porcentaje de frases relacionadas con la importancia de la publicidad en el éxito de una franquicia
- q. Porcentaje de frases relacionadas con la ubicación física de las franquicias

## **7. Redacción del Informe Final**

El informe final ha sido redactado por cada uno de los temas tratados durante la entrevista. Las conclusiones obtenidas han sido corroboradas por frases mencionadas por los entrevistados y presentan un cuadro

adjunto en donde es posible apreciar el porcentaje de mención de frases de cada una de las categorías pertenecientes al tema tratado.

### **3.5.1.5 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

#### **1. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR**

Una vez obtenidos los criterios de los entrevistados en posible mencionar que a partir de los últimos años existe un crecimiento en el mercado de las franquicias en el Ecuador, tanto en la introducción de nuevos modelos de negocio como en la adopción de esta estrategia por parte de empresas locales. El 84% de las frases hacen alusión al crecimiento que ha existido en este mercado: "Yo diría que en el Ecuador la franquicia comenzó a tomar fuerza hace unos 10 años", "Realmente yo creo que del 2000 para acá ha sido el boom de las franquicias, antes todo el mundo seguía arriesgando su propio capital para expandirse", "El mercado ecuatoriano está yéndose a la expansión a través de capitales asociados", "Han ido apareciendo otro tipo de franquicias e inclusive se han ido franquiciando cadenas locales", "Ha tenido una evolución positiva, se ha desarrollado el concepto de franquicias al punto que ahora también existen franquicias locales". Un 16% de las frases mencionadas en relación a este tema hacen referencia a que no ha existido una evolución en el mercado local de franquicias a pesar de existir potencial en los negocios que se generan en el país: "No ha habido mucha evolución", "En el Ecuador hay muy buenas ideas, mini empresarios y grandes empresarios, con grandes ideas, pero no ha habido una evolución".

A continuación se muestra la tabla resumen con las categorías pertenecientes a la Evolución del Mercado de las Franquicias en el Ecuador.

### CUADRO 3.2

**TABLA RESUMEN SOBRE LA EVOLUCION DEL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>EVOLUCION EN NUMERO DE FRASES</b>	<b>EVOLUCION EN PORCENTAJE DE FRASES</b>
Existe crecimiento	16	84%
No hay evolución	3	16%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	19	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

Dentro de este tema es importante mencionar los factores, que de acuerdo a los entrevistados, han influido en la evolución del mercado local de franquicias. El factor de mayor incidencia en la evolución del mercado en cuestión en la globalización. El ingreso de modelos de negocio extranjeros, así como el acceso a medios que permiten conocer el acontecer a nivel mundial han permitido que el desarrollo del concepto de franquicia se dé en el Ecuador, un 31% de las frases lo consideran el factor más importante: “El tema de globalización, esto implica gente que viaja, que puede experimentar cómo funciona el tema de la franquicia en otros países”, “Al hablar de globalización hablamos de mayor comunicación, de mayor experiencia, en el caso particular, manejar una marca que ya es reconocida en otros países nos va abriendo caminos”, Mucho ha influenciado las mismas franquicias extranjeras que han querido buscar otros mercados a nivel internacional y que ya vienen a instalarse en el Ecuador y vienen bajo el nombre

de franquicias, entonces esto quiere decir que ya la gente empieza a escuchar la palabra, empieza a entender un poco más de lo que se trata y empieza muchos a querer seguir o a querer comprar una franquicia del exterior y otros a querer implementar esto en sus propios negocios". El 23% de las frases mencionadas señalan al tema laboral como una de las razones por las cuales el mercado de franquicias ha evolucionado. La difícil situación por la que atraviesa el país en materia laboral, así como el deseo de la población por ser dueños de su propio negocio o visto de otra manera, ser su propio jefe, ubica a este como el segundo factor por el cual el mercado se ha desarrollado en el Ecuador: "Una persona que sale de la universidad y no consigue trabajo o consigue trabajo que es mal remunerado tiende a buscar emprendimientos y a meterse en negocios", "la necesidad o el deseo de muchísima gente de tener su negocio propio". Al igual que los factores antes mencionados, la falta de capital ha influido en el crecimiento del mercado. Un 15% de las frases mencionadas consideran que la falta de capital de las empresas las llevan a franquiciar sus modelos de negocio como estrategia de financiamiento con la intención de incrementar su presencia en el mercado, lo que no necesariamente es una decisión acertada sobre todo cuando las empresas no están preparadas para hacerlo: "La falta de financiamiento hace que mucha gente busque esto como una fuente de crecimiento porque uno va a un banco y al negocio nuevo simplemente no le prestan dinero", "Acuden a este sistema, más que como un sistema de crecimiento, de reproducción de un negocio exitoso, a un esquema de financiamiento, entonces eso es un problema". Otro factor importante, con un 15% de las frases mencionadas, se considera a la minimización del riesgo, es decir, al ser negocios probados, los inversionistas las consideran inversiones



más seguras: "Yo creo que el auge de esto es que los inversionistas prefieren traer algo conocido, algo ya probado y que está funcionando en mercados similares al nuestro y por lo tanto les da mayor posibilidad de éxito", Iniciar un negocio desde cero, pero usando un concepto de negocio, la experiencia y la asistencia técnica de una organización (franquiciadora) y el uso de una marca reconocida, aumentan la probabilidad de éxito en un negocio". El riesgo político es también un factor por el cual ha evolucionado el mercado local de franquicias ya que la incertidumbre existente incentiva al inversionista a arriesgar sus capitales en negocios probados, un 8% de las frases mencionadas hacen alusión a este tema: "El riesgo político que lleva a la población a invertir en negocios que de alguna manera puedan ofrecer un negocio probado, con mayores probabilidades de éxito", "Incertidumbre por el manejo político del país". Con un similar 8% de frases mencionadas en relación a este tema se encuentra la información existente sobre el tema de franquicias como factor que ha influido en su crecimiento, es importante mencionar que anualmente se dan varias ferias en el país que reúnen a empresas locales, a potenciales inversionistas y a expertos locales y extranjeros del tema: "Las ferias organizadas por las dos Asociaciones de franquicias han servido para informar al público en general sobre las franquicias", "La cantidad y calidad de la información que existe en el país".

La siguiente tabla presenta las diferentes categorías correspondientes a los Factores que han Influido en la Evolución del Mercado de las Franquicias en el Ecuador.

### CUADRO 3.3

TABLA RESUMEN SOBRE LOS FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

RESPUESTAS	FACTORES EN NUMERO DE FRASES	FACTORES EN PORCENTAJE DE FRASES
Globalización	8	31%
Independencia laboral	6	23%
Menor probabilidad de fracaso	4	15%
Falta de capital del empresario	4	15%
Riesgo político	2	8%
Información existente sobre el tema	2	8%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	26	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 2. DESARROLLO TÉCNICO DE LAS FRANQUICIAS EN ECUADOR

Considerando la importancia del desarrollo técnico de las franquicias, como sustento a la seriedad de una empresa franquiciante y respaldo al franquiciado en cuanto a la adquisición de un verdadero modelo de negocios se obtuvieron respuestas relacionadas a este tema por parte de los entrevistados. De acuerdo a las frases mencionadas por los entrevistados, las empresas locales que han incurrido en el tema de franquicias cuentan con un desarrollo técnico de sus franquicias. Existe un mal uso de la palabra franquicia en el país, considerándola, en muchos casos, únicamente como la cesión del derecho de uso de una marca. Un 48% de las frases mencionadas hacen referencia a que las franquicias no se desarrollan de manera técnica: “Te puedo decir que el 70% de franquicias que actualmente funcionan y que son nacionales se crean como franquicias sin un sustento técnico”, Obviamente nosotros estamos recién empezando, entonces hay gente que cree que una franquicia es venderte un

nombre y listo”, “Partiendo de mi experiencia, en que la hice absolutamente bajo parámetros técnicos, los estudios, ,etc., vi que las demás si son hechas muy rudimentariamente”, “Existen franquicias que lamentablemente no comprenden aun el concepto y piensan que vender una franquicia hace alusión a entregar el derecho de uso una marca únicamente y no contemplan la creación de manuales de procedimientos que permitan en realidad reproducir un modelo de negocio, esto sumado a que en el país no existe aún una normativa en franquicias implica que existan varias marcas que se consideran franquicias pero que en realidad no lo son”. A pesar de esta consideración negativa, hay quienes creen que los franquiciantes en el Ecuador han empezado a tomar conciencia y se ve cada vez más un desarrollo técnico de las franquicias apoyado por el apareamiento de consultores especializados en el tema. Un 27% de las frases mencionadas hacen referencia a que las franquicias en el Ecuador se desarrollan de manera técnica: “Hay empresas que si han empezado a desarrollarse técnicamente a fin de ingresar en el mercado de franquicias”, Nosotros nos asesoramos con una empresa para definir el modelo de franquicia, manuales, proyecciones, contrato y selección de franquiciados”, Recién ahora, hace poco tiempo, yo diría que en los últimos 5 años, hay empresas que están dando consultoría y están dando asistencia técnica a alguien que quiere franquiciar, y eso es bueno porque se van a estandarizar un poco los procesos de franquiciamiento, entonces sí”. Un 18% de las frases se refieren al mayor grado de desarrollo en este sentido de las franquicias extranjeras frente a las locales, es evidente, en varios aspectos, que existe un mayor grado de desarrollo: “En cuanto a franquicias internacionales, esas si presentan un mayor grado de tecnificación en cuanto al negocio como tal y

lo que ello implica”, “En algunas aproximaciones que hemos hecho al asunto no dan todo el bagaje técnico y normativo que da una internacional”. Dentro de las frases mencionadas hay también aquellas que hace alusión al desconocimiento del tema, un 6% de estas no conocen sobre el desarrollo técnico a nivel local: “en tema ya de franquicias locales no tenemos idea”.

A continuación se muestra la tabla resumen con las categorías pertenecientes al Desarrollo Técnico de las Franquicias en el Ecuador.

### CUADRO 3.4

TABLA RESUMEN SOBRE EL DESARROLLO TÉCNICO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

RESPUESTAS	DESARROLLO EN NUMERO DE FRASES	DESARROLLO EN PORCENTAJE DE FRASES
No se desarrollan de manera técnica	16	48%
Se desarrollan de manera técnica	9	27%
Existe mayor desarrollo en franquicias extranjeras	6	18%
No conoce	2	6%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

### 3. SECTORES CON MAYOR DESARROLLO EN EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

De acuerdo a las frases mencionadas por los entrevistados, el sector que más se ha desarrollado en el mercado de franquicias en el Ecuador, así como en otras partes del mundo, es el de Alimentos, mismo que incluye tanto a restaurantes como a cadenas de comida rápida. Un 68% de las frases



mencionadas colocan a este sector como el de mayor desarrollo: "El sector que más se ha desarrollado en materia de franquicias es el de restaurantes", "Tuve la oportunidad de asistir a un curso y la mayoría de personas que estuvieron ahí tenían comida", "En todo el mundo el primero que se desarrollo como franquicia fue el de alimentos", En las franquicias importadas yo creo que el segmento más explotado, como en todas partes, es el de comidas". Al sector de alimentos le sigue muy por debajo el sector de comercio minorista, mismo que se ha desarrollado en varios tipos de negocio. Un 18% de las frases mencionadas hace referencia a diversos negocios que se llevan a cabo a través del comercio minorista: "Materiales de construcción como Disensa", "Venta de pinturas", "Pañal de bebé". El sector de servicios también se ha desarrollado en el país. Es necesario considerar que el ramo de servicios abarca un espectro muy amplio. Un 14% de las frases mencionadas apuntan a este sector como uno de las de mayor desarrollo: "Los servicios en general se están franquiciando bien", "Al sector de restaurantes le siguen los servicios (gimnasios, institutos de lenguas)", "Franquicias a nivel de lavarropas, hay algunas de este tipo".

A continuación se muestra la tabla con las categorías correspondientes a los Sectores de Mayor Desarrollo en el Mercado de las Franquicias en el Ecuador.

### CUADRO 3.5

**TABLA RESUMEN SOBRE LOS SECTORES DE MAYOR DESARROLLO EN EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>SECTORES EN NUMERO DE FRASES</b>	<b>SECTORES EN PORCENTAJE DE FRASES</b>
Alimentos	19	68%
Comercio Minorista	5	18%
Servicios	4	14%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

A más de los sectores que se han venido desarrollando, existen también sectores con potencial de desarrollo en el mercado local de franquicias. De acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el sector con mayor potencial, y nuevamente, considerando la amplitud del mismo, es el de servicios. Un 52% de las frases mencionadas consideran a este sector como el de mayor potencial en relación a este tema: “El de servicios; es un sector que se puede explotar muchísimo y que es fácilmente franquiciable”, “Servicios educativos, por ejemplo, escuelas de fútbol”, “Alguna vez nosotros estuvimos viendo franquicias como la de una señora que se dedicaba a limpiar casas, su sistema de limpieza mas su calidad de trabajo fue tan grande que hoy tiene una compañía de gente que limpia casas, ese tipo de servicios van a empezar a crecer muchísimo”. El comercio minorista también presenta potencial de desarrollo según lo manifestado en las entrevistas. Al igual que en el sector de servicios, el comercio minorista presenta un amplio espectro en el cual pueden operar negocios de diferente índole. Un 20% de las frases hacen referencia al potencial del sector de comercio minorista: “Por ejemplo el concepto de Pañaleras Pototín”, Me parece interesante el tema de



vestuario", "Productos de consumo básico". A pesar del desarrollo actual del sector, el de alimentos aún posee potencial de desarrollo, un 16% de las frases así lo consideran: "Yo creo que el sector de comidas siempre va a ser un sector que tiene potencial", "Hay que ser claros en que hay sectores que tienen más demanda que otros, alimentos siempre tendrá más demanda". Un concepto interesante de franquicias, que va más por el lado de combate a la pobreza, es el de las micro franquicias. Las condiciones del mercado local abren la puerta a que este sector tenga también un potencial de desarrollo, un 12% de las frases mencionadas hacen relación a este concepto: "Este es un mercado para franquicias pequeñas, para reproducir microempresarios o pequeñísimos empresarios, yo creo que ese es la vocación natural de nuestro mercado", "Creo que hay que concentrarse en el franquiciamiento de cosas a las para pequeños empresarios, que tiene limitaciones de capital, de formación, de tecnología".

A continuación se presenta la tabla con las categorías correspondientes a los sectores con Mayor Potencial de Desarrollo en el Mercado de las Franquicias en el Ecuador.

### CUADRO 3.6

**TABLA RESUMEN SOBRE LOS SECTORES CON MAYOR POTENCIAL DE DESARROLLO EN EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>SECTORES CON POTENCIAL EN NUMERO DE FRASES</b>	<b>SECTORES CON POTENCIAL EN PORCENTAJE DE FRASES</b>
Servicios	13	52%
Comercio minorista	5	20%
Comidas	4	16%
Microfranquicias	3	12%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	25	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

Una vez analizados los sectores que se han desarrollado en el mercado local de franquicias, así como los sectores con potencial de hacerlo, se consideró importante puntualizar en los negocios que más se prestan para ser franquiciados. Sin embargo, una vez recabadas las opiniones de los entrevistados la cantidad de frases mencionadas contemplaron un campo de acción muy amplio en el cual es posible la aplicación del concepto, por lo que se puede concluir que cualquier tipo de negocio es sujeto de ser franquiciado siempre y cuando cumpla con los requisitos básicos que toda empresa que pretenda franquiciar debe hacerlo.

#### **4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A LAS QUE SE ENFRENTA UN POTENCIAL FRANQUICIANTE**

A manera general y de acuerdo al número de frases expresadas por los entrevistados es posible determinar que existe igual porcentaje de oportunidades como de amenazas para una empresa que pretende franquiciar su modelo de

negocio. Un 50% de las frases corresponden a oportunidades y el restante 50% corresponde a amenazas.

En cuanto a las oportunidades existentes se considera como la mayor de estas a la posibilidad de crecer a través de este concepto de negocio. Un 27% de las frases corresponden a la oportunidad de contar con una estrategia de crecimiento sin necesidad de inversión por parte de la empresa franquiciante: "La razón por la que se empezaron a crear franquicias fue hacer que los negocios tengan una explosión, un crecimiento geométrico sin una inversión", "Si tú quieres que tu empresa crezca rápido, la franquicia es la mejor opción que tú tienes". Otra oportunidad que encuentra una empresa que desea franquiciar su modelo de negocio es la alta penetración y fortalecimiento de la marca. Un 12% de las frases hace mención a la importancia de las franquicias al momento de expandir y consolidar conceptos y marcas: "Las franquicias permiten masificar, consolidar, de manera acelerada la penetración de una marca en un determinado mercado", "La marca crece más rápido". Otra de las oportunidades mencionadas, también con un 12% de frases, es la oportunidad de aminorar el riesgo de las inversiones, esto debido principalmente a la posibilidad que tiene el inversionista de iniciar un negocio con éxito probado "La gente tiende más a arriesgar su dinero en negocios probados y que mejor si han sido probados ya en el país", "Como franquiciador asumes menor riesgo". Según lo expresado por los entrevistados, una oportunidad adicional a la que se enfrentan las empresas franquiciantes es la posibilidad de internacionalizar sus productos, servicios o modelos de negocio, un 9% de las frases hacen referencia a esta oportunidad: "Permite exportar de una manera

profesional y auto sustentada tu producto o servicio a otros mercados”, “Te permite internacionalizar tu concepto”. Con similar porcentaje, un 9% de frases mencionadas en relación al tema, los entrevistados expresaron como oportunidad la posibilidad de generar economías de escala, debido principalmente al tamaño de las cadenas y la evidente ventaja que esto genera al momento de producir o negociar con proveedores: “Hay un concepto de economías de escala que hay que manejar ahí”, “Permite crear economías de escala porque no es lo mismo para el empresario comprar para tres o cuatro puntos de venta que comprar para 100 puntos de venta”. Otra oportunidad es la posibilidad de ofrecer un negocio con respaldo técnico, lo que claramente crea un atractivo para quienes buscan invertir sus capitales. Esta oportunidad, al igual que las anteriores posee un 9% de frases relacionadas: “Mi negocio es franquiciable cuando atrás de mi marca, atrás de mi fachada hay procesos, hay gente, hay capacitación, hay manuales, hay reglamentos, contratos, todo lo que esto implica”, “El empresario debe enfocarse en tener éxito en su negocio, conocer bien su negocio y luego si sentarse y documentarlo y salir a franquiciar si es que escoge esa vía”. En países como el Ecuador, en donde una gran porción de la población desea contar con un negocio propio debido a diversas circunstancias, este fenómeno se vuelve una oportunidad para quienes desean franquiciar sus negocios. Un 9% de las frases hace alusión a la intención de poseer un negocio propio como oportunidad: “La gente busca tener su propio negocio”, “Fuente de ingresos y utilidades”. Otra de las oportunidades expresadas es la posibilidad de crear barreras anti competencia por parte de la cadena franquiciante, sin mencionar alguna en específico. Un 6% de las frases así lo mencionan: “Generar barreras anti competencia”, “Desestimular a competidores

futuros”. Al ser un tema relativamente nuevo en el país, el aparecimiento de negocios bajo el concepto de franquicia brinda la oportunidad de convertir a las empresas que incursionen en pioneras de su ramo, con las consecuentes ventajas que eso conlleva. Un 6% de las frases consideran al ser pioneros como una oportunidad: “Aprovecharíamos algo que en nuestro país no hay”, “La oportunidad, de ser pioneros, de ser líderes, de crear un modelo de negocios”.

La siguiente tabla muestra las categorías relacionadas a las Oportunidades a las que se Enfrentan las Franquicias.

**CUADRO 3.7**

**TABLA RESUMEN SOBRE LAS OPORTUNIDADES A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS FRANQUICIAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>OPORTUNIDADES EN NUMERO DE FRASES</b>	<b>OPORTUNIDADES EN PORCENTAJE DE FRASES</b>
Estrategia de crecimiento	9	27%
Penetración y fortalecimiento de la marca	4	12%
Se aminora el riesgo	4	12%
Internacionalización de conceptos	3	9%
Economías de escala	3	9%
Respaldo de un negocio desarrollado técnicamente	3	9%
La gente busca tener su propio negocio	3	9%
Generación de barreras de entrada	2	6%
Ser pioneros	2	6%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

Dentro de las amenazas a las que se enfrenta una empresa que desea franquiciar su modelo de negocios, las mayor de ellas, según el 26% de las frases expresadas por las personas entrevistadas, corresponde a no llevar a cabo un

análisis minucioso del posible franquiciado o dicho de otra manera, el no definir claramente el perfil del franquiciado que se requiere para manejar una unidad de negocio perteneciente a la franquicia. Es vital considerar que la o las personas a quienes se otorga la franquicia sean las indicadas a quienes "ceder" parte del negocio, caso contrario el éxito, no solo del punto de venta, sino de la cadena en sí, estará en juego: "Es importante considerar que el éxito no es de un solo punto de venta, sino de toda la cadena, uno o dos franquiciados que no hagan bien las cosas arruinan toda la cadena y se ven afectados todos los otros franquiciados", "Estoy dispuesto a poner mi prestigio, mi reputación en manos de un tercero que podría cometer un error de buena fe y arruinarme todo el negocio?", "Yo creo que debe hacerse un análisis de crédito, un análisis minucioso de la persona que se está lanzando al tema de franquicia, a veces no existe esa información del cliente con un perfil, yo ya tengo una persona que quiere comprarme todo y el rato de los ratos tiene todo y no puede pagar sus cuotas y tiene problemas internamente y eso es lo que nosotros queremos evitar". La siguiente amenaza a la que se enfrenta una franquicia es la copia. Lamentablemente la transmisión total de la información de un determinado negocio implica que este puede ser reproducido no solo por quien adquiere los derechos sino también por quienes están involucrados en la franquicia o la competencia. Un 17% de las frases mencionan la vulnerabilidad del negocio a ser copiado: "La copia es la primera amenaza, tu haz desarrollado un sistema y un producto, de repente un trabajador puede irse y llevarse todo tu producto, todo tu know how", "Los competidores pueden copiar ciertas estrategias por medio del franquiciado". Los montos requeridos para franquicias muchas veces son elevados, no solo en lo que respecta al fee de



franquicia, sino también al pago de regalías y cuotas de publicidad, lo que genera un incremento en los costos del producto que puede verse afectado frente a competidores locales quienes no incurren en dichos costos. Según el 14% de las frases mencionadas, esta amenaza afecta a las empresas franquiciantes: “Si yo contrato una franquicia, siempre voy a tener que pagar los royalties, entonces mi operación se hace un poco más costosa”, “La amenaza principal siempre va a ser que la cadena de costos a veces es más cara”. La constante incertidumbre e inestabilidad política del país son también una amenaza; la falta de legislación que norme el tema de franquicias, así como temas tributarios, impositivos, fiscales, etc., son latentes amenazas que eventualmente podrían afectar el desenvolvimiento de franquicias tanto locales como extranjeras. De acuerdo al 11% de las frases esta se considera a esta como una amenaza: “Lamentablemente el día de mañana necesita más impuestos que cambian las circunstancias de juego, el día de mañana pasa algo y todo te cambia”, “No hay una legislación aquí, por ende son contratos que tienen que buscarse sustentos legales para que en el momento en que necesites hacer uso de un contrato sea un instrumento legal válido”. Lamentablemente la calidad de los productos o servicios podría no alcanzar estándares que permitan a las empresas competir a manera tanto local como internacional, esto sumado a mayor competitividad en aspectos de franquicia en sí, sobre todo de aquellas desarrolladas en el exterior amenazan el óptimo desenvolvimiento de las franquicias que pretendan desarrollarse. Un 11% de frases hacen alusión a esta amenaza: “Si no eres bien competitivo te pueden estar acabando”, “la amenaza mayor es que siempre va a haber franquicias que vienen del exterior con mucho más experiencia, con mucho mas

know how por atrás, con mucho más experiencia en otros mercados en donde un puede recopilar mejores prácticas”. Otra de las amenazas que afecta a las franquicias es el desarrollo muchas veces no técnico de las mismas. La falta de asesoramiento puede ser la causa por la cual las empresas desarrollan sus modelos de manera no técnica. Un 9% de las frases están relacionadas a esta amenaza: “No contar con una asesoría adecuada profesional que te permita determinar si tu negocio es franquiciable o no, que permita identificar los factores críticos de éxito que debes a considerar cuando vas a otorgar franquicias”, “Una amenaza justamente sería no hacerlo de manera técnica y eso fracasaría el proyecto, la gran idea que habría”. Cuando la intención de expandir el negocio va por el lado de únicamente aprovechar capitales ajenos a toda costa, este se convierte en una amenaza. El 6% de las frases consideran a esta como una amenaza: “La falta de capital hace que mucha gente franquicia”, “Lamentablemente hoy un motivo fuerte para hacerlo es la falta de capital, franquicio y con eso expando mi crecimiento, no debería, en mi criterio, ser ese el único móvil por el cual uno debería franquiciar”. La última amenaza mencionada por los entrevistados hace referencia a la posibilidad de perder control, en varios aspectos, sobre el negocio. Es muy importante el contar con una estructura que permita controlar la operación de la red de franquicias, tal como se menciona en el 6% de las frases: “Perder el control en el manejo de la imagen y mercadeo de la marca”, “El momento que franquicias a alguien pierdes cierto control sobre tu negocio y empiezas a depender de alguna manera de terceros, entonces si no lo controlas bien puede ser un fracaso”.

A continuación aparece la tabla con las categorías correspondientes a las Amenazas a las que se Enfrenta un Franquicia.

### CUADRO 3.8

TABLA RESUMEN SOBRE LAS AMENAZAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS FRANQUICIAS

RESPUESTAS	AMENAZAS EN NUMERO DE FRASES	AMENAZAS EN PORCENTAJE DE FRASES
Franquiados no idóneos	9	26%
Negocios expuestos a la copia	6	17%
Costos elevados	5	14%
Incertidumbre e inestabilidad política	4	11%
Competitividad deficiente	4	11%
Desarrollo no técnico	3	9%
Intención de crecer con capitales ajenos	2	6%
Pérdida de control sobre el negocio	2	6%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	35	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 5. FRANQUICIAS MÁS IMPORTANTES EN EL ECUADOR

Para las conclusiones de este tema se han considerado tanto a las franquicias desarrolladas localmente como a las franquicias importadas más importantes que operan actualmente en Ecuador.

De acuerdo al porcentaje de menciones por los entrevistados, las franquicias ecuatorianas de mayor importancia son las que se presentan en la siguiente tabla. Es importante recalcar que la gran mayoría de negocios corresponde a alimentos, corroborando así lo mencionado en el tema del sector de mayor desarrollo a nivel local.

### CUADRO 3.9

#### TABLA RESUMEN SOBRE LAS FRANQUICIAS ECUATORIANAS MAS IMPORTANTES

RESPUESTAS	FRANQUICIAS ECUATORIANAS EN NUMERO DE FRASES	FRANQUICIAS ECUATORIANAS EN PORCENTAJE DE FRASES
Ceviches de la Rumiñahui	6	26%
Pañaleras Pototín	4	17%
Expocolor	3	13%
Panadería Arenas	2	9%
Yogurt Persa	1	4%
Open Mart	1	4%
Sake	1	4%
Xerox	1	4%
Adriana Hoyos	1	4%
Disensa	1	4%
Pim's	1	4%
Stav	1	4%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

En lo referente a franquicias importadas, las de mayor presencia, de acuerdo al número de menciones, corresponden también a franquicias de alimentos. Los porcentajes correspondientes se muestran en la siguiente tabla:

### CUADRO 3.10

#### TABLA RESUMEN SOBRE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS MAS IMPORTANTES EN ECUADOR

RESPUESTAS	FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN NUMERO DE FRASES	FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN PORCENTAJE DE FRASES
KFC	7	27%
Mc Donald's	6	23%
Burger King	4	15%
Friday's	3	12%
Pizza Hut	1	4%
Domino's Pizza	1	4%
Papa John's	1	4%
Truly Nolen	1	4%
Localiza	1	4%
Tony Roma's	1	4%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 6. NIVEL DE PREPARACIÓN DE FRANQUICIAS LOCALES FRENTE A FRANQUICIAS EXTRANJERAS

El tema del grado de preparación de las franquicias locales resulta todavía un poco incipiente en cuanto a preparación y oferta de negocios completamente estructurados en todas las áreas. Un 48% de las frases mencionadas se refieren a la falta de preparación que todavía existe en las empresas franquiciantes ecuatorianas: "Yo que pienso nos falta bastante, para un poco llegar a tener esos estándares, llegar a tener todas esas cualidades que ellos tienen, que los hacen realmente una franquicias con todos sus elementos", "El empresario ecuatoriano tiene que aprender a tomar su iniciativa, tener más creatividad, tiene que aprender a asociarse". Lamentablemente hay quienes todavía consideran que la



preparación es nula y las empresas locales no se encuentran preparadas en lo absoluto. Un 20% de las frases hacen mención a que las franquicias locales no se encuentran preparadas para competir con las extranjeras: “Para nada preparadas. Yo veo bien complicado, con la excepción de las empresas grandes, que no franquician, sino que abren sucursales afuera, no estamos preparados para ser una potencia en eso”, “Yo te diría que estamos muy lejos de poder ser una competencia real de las franquicias que vienen al país”. A pesar del panorama negativo que viven las empresas franquiciantes locales, en cuanto a su nivel de preparación, un 16% de las frases hace referencia a que existe efectivamente un nivel de preparación para competir con franquicias extranjeras: “Claro que las franquicias ecuatorianas están preparadas, ojalá si podamos salir del Ecuador y no nos quedemos en nuestro territorio”, “Yo pensaría que muy preparadas, porque yo confío, yo le apunto a mi país absolutamente”. Los entrevistados han mencionado también que existe una falta de apoyo de parte de diversos organismos quienes podrían fomentar el desarrollo del concepto de franquicias en el Ecuador, un 16% de las frases así lo menciona: “No todo depende del franquiciador sino también del apoyo del Estado en emitir regulaciones para que toda persona natural que desee franquiciar su negocio lo haga de la mejor manera y así garantizar la imagen y el concepto de franquicia en el Ecuador”, “si es que nos apoyarían sería fabuloso, seríamos un frente común maravilloso”.

A continuación se encuentra la tabla con las características correspondientes al Nivel de Preparación de las Franquicias Locales para Competir con Franquicias Extranjeras.



### CUADRO 3.11

**TABLA RESUMEN SOBRE EL NIVEL DE PREPARACION DE LAS FRANQUICIAS LOCALES PARA COMPETIR CON FRANQUICIAS EXTRANJERAS**

RESPUESTAS	NIVEL DE PREPARACION EN NUMERO DE FRASES	NIVEL DE PREPARACION EN PORCENTAJE DE FRASES
Les falta preparación	12	48%
No están preparadas	5	20%
Si están preparadas	4	16%
Falta apoyo a las franquicias locales	4	16%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 7. ATRACTIVO DEL MERCADO ECUATORIANO PARA LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS

A partir de la información recopilada es posible concluir que el Ecuador es un país atractivo para las franquicias extranjeras debido a condiciones propias del mercado como la falta de nacionalismo en el consumo de productos, lo occidental de su cultura, lo que incluye el consumismo y también las condiciones de país dolarizado. Un 67% de las frases mencionadas ubican al Ecuador como un país atractivo para las franquicias extranjeras: “Muchas veces el Ecuador tiene otro concepto a nivel internacional, pero cuando ven que somos un país muy occidentalizado nos ven como una muy buena oportunidad”, “El dólar yo creo que ha dado mucha confianza y te diría más bien ese es uno de los pilares que provocan todavía interés por parte de franquiciadores internacionales”, “Existen muy pocas cadenas de franquicias que excluyen al Ecuador en sus planes de expansión”. El actual escenario político, así como el tamaño del mercado ecuatoriano disminuye en cierta medida el interés por introducir marcas

internacionales bajo el modelo de franquicia. Un 33% de frases mencionadas señalan al Ecuador como un país que no es atractivo para las franquicias extranjeras: “Por el momento creo que no somos un mercado interesante por la cantidad de problemas políticos que tenemos”, “Si queremos traer un Hard Rock Café, el mercado es muy pequeño como para una inversión de esa magnitud, son inversiones demasiado grandes, cuesta demasiado, sobre todo por el limitante del tamaño del mercado”.

La siguiente corresponde a la tabla de cada una de las categorías relacionadas al Atractivo del Mercado Ecuatoriano para las Franquicias Extranjeras.

### CUADRO 3.12

**TABLA RESUMEN SOBRE EL ATRACTIVO DEL MERCADO ECUATORIANO PARA LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS**

RESPUESTAS	ATRACTIVO DEL MERCADO EN NUMERO DE FRASES	ATRACTIVO DEL MERCADO EN PORCENTAJE DE FRASES
Es atractivo	16	67%
No es atractivo	8	33%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	24	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 8. REQUERIMIENTOS DE TROPICALIZACION DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

La tropicalización hace referencia a la necesidad de hacer adaptaciones a los diferentes productos o servicios de acuerdo a las necesidades del mercado. El

Ecuador, al igual que otros países, demanda dicha tropicalización basado en varios aspectos que van desde la marca del producto, las técnicas de comercialización, la idiosincrasia de la gente, etc. Un 69% de las frases hacen relación a la necesidad de adaptar productos o servicios al requerimiento local: "Yo creo que todo mercado, va a demandar adaptaciones marginales o tropicalizaciones", "a pesar de la internalización del producto siempre debe existir un acoplamiento al tipo de necesidades de cada país, en este caso el Ecuador". Una consideración especial es el hecho de modificar los esquemas establecidos bajo un modelo de franquicia, la alteración de recetas que originalmente han sido las que han dado origen a un determinado negocio o receta. Un 19% de las frases mencionadas se refieren a la negativa de tropicalizar productos o servicios: "Si se empieza a manejar, está rompiendo un poco los esquemas de lo que está comprando, si compramos una receta o un know how, se tiene que mantener ese know how", "Creo que cada producto puede salir adelante por su propia naturaleza, porque fue conceptuado con ciertos ingredientes y eso se tiene que mantener, eso es justamente el concepto de franquicia". Un 12% de las frases mencionan que la tropicalización dependerá de varios factores, algunas requerirán, otras no: "Depende realmente el medio y el trabajo que realizas", "Hay marcas y marcas".

A continuación se muestra la tabla correspondiente a las categorías relacionadas a la Demanda de Tropicalización de Productos o Servicios del Mercado Ecuatoriano.

### CUADRO 3.13

TABLA RESUMEN SOBRE LA DEMANDA DE TROPICALIZACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS DEL MERCADO ECUATORIANO

RESPUESTAS	DEMANDA DE TROPICALIZACION EN NUMERO DE FRASES	DEMANDA DE TROPICALIZACION EN PORCENTAJE DE FRASES
Si demanda tropicalización	18	69%
No demanda tropicalización	5	19%
Depende de varios factores	3	12%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	26	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 9. DETERMINACIÓN DEL PERFIL IDEAL DEL FRANQUICIADO

Anteriormente se mencionó la importancia de contar con el franquiciado apropiado para el manejo del negocio como un factor determinante del éxito de la cadena. Con la intención de determinar si existe un perfil ideal al cual se adapten los potenciales inversionistas, los entrevistados manifestaron sus respuestas de la siguiente manera. La primera condición general que debe cumplir un prospecto a franquiciado es la de mostrar compromiso hacia el manejo del negocio. Es muy importante que la persona que adquiere la franquicia se comprometa a manejarla personalmente. Un 19% de las frases mencionadas hacen referencia a la importancia de esta condición en un prospecto a franquiciado: “Se necesita de mucho tiempo y de mucha dedicación porque el negocio depende mucho también de la gestión y de la dedicación que le ponga el franquiciado”, “Tienes que venderle la franquicia a la persona que esté dispuesta a ser tu asociado, que esté dispuesta a realizar tu labor”. A pesar de mencionarse varias características generales que deben cumplir los franquiciados es muy difícil universalizar, es así

que cada franquicia debe crear el perfil del franquiciado de acuerdo a su negocio y a quiénes desea como asociados. Un 18% de las frases mencionadas hacen hincapié en la no existencia de un franquiciado ideal sino que, como se mencionó, cada franquicia buscará al perfil que más se adapte a sus exigencias: "Tienes que buscar gente que vaya de acuerdo a tu perfil como empresa", "Cada franquicia o cada franquiciador tiene que determinar un perfil en función de su filosofía corporativa, en función del giro de su negocio, en función de los elementos que ellos están buscando en un franquiciado". Un requisito importante es la afinidad no solo con el negocio al que pretende el posible franquiciado sino entre las partes involucradas en el mismo. La afinidad en última instancia generará mayor compromiso y por ende tenderá al éxito, debido a que el franquiciado se encontrará llevando a cabo un negocio que para él es agradable. Un 18% de las frases mencionadas se refieren a esta condición: "Si alguien no quería el negocio, si no estaba preparado o no le gusta, no va a tener éxito", "Cuando tú te involucras en lo que estás haciendo la franquicia crece". Otra de las condiciones generales que se buscan dentro de los posibles franquiciados es su espíritu emprendedor. Es sumamente importante para quien otorga una franquicia el contar con asociados que deseen desarrollar su unidad de negocio, que sean creativos, proactivos, emprendedores. Un 12% de las frases señalan al espíritu emprendedor como parte del perfil ideal del franquiciado: "El franquiciado debe ser un emprendedor nato", "Que tenga un perfil comercial, emprendedor, que sea una persona proactiva, que sea creativa". Muy contrario a lo que se piensa, el franquiciado ideal no es aquel que únicamente posee la capacidad económica para adquirir un modelo de negocio. Si bien el contar con los recursos para



adquirir una franquicia está dentro de las características que debe cumplir un franquiciado no es esta la condición más importante según los entrevistados. Un 10% de las frases mencionan a la disponibilidad de recursos dentro de las características que debe poseer un prospecto a franquiciado: "Personas que tengan los recursos económicos", "Que primero tenga capacidad de inversión". Cuando se adquiere una franquicia el franquiciado entra a ser parte de una organización rectora es por eso que es importante que quien adquiere el modelo de negocio tenga predisposición a subordinarse, es decir, a seguir los lineamientos y parámetros que le imponga su casa matriz. Un 8% de las frases en mención hacen referencia a esta condición en el perfil del franquiciado: "El franquiciado siempre tiene que tener una predisposición para subordinarse a las normas emitidas por la casa franquiciadora", "Saber adaptarse a lo que te impone el dueño de la franquicia, el dueño de la marca". Con la finalidad de contar con personas que cumplan las condiciones antes mencionadas, pero que también entiendan el manejo de todas las áreas del negocio y se lo haga de una manera profesional, se considera la condición de contar con la debida preparación académica, según el 6% de las frases mencionadas: "Persona con estudios superiores y relacionados al rubro al que se van a meter", "Capital intelectual". Otra de las condiciones que consideran las empresas al momento de conceder franquicias es un análisis de la experiencia en manejo de negocios, muchas veces similares, al que se está pretendiendo. Un 4% de las frases mencionadas hacen alusión a esta condición: "Que tenga ya un negocio probado como que ya lo ha manejado muy bien", "Deben tener por lo menos unos tres años de experiencia en negocios similares o en un puesto en el que haya desempeñado actividades que



le van a ayudar a manejar su franquicia". Existen empresas quienes dentro de su perfil de franquiciado incluyen rangos de edad, de preferencia jóvenes, debido a la facilidad con la que se podría eventualmente aplicar los modelos sin necesidad de afectar la experiencia de gente mucho mayor. Un 4% de las frases mencionadas así lo señalan: "Gente joven", "Considero que la edad es importante, el rango de edad debería ser entre los 25 y los 45 años". Otra de las condiciones que debe considerarse al momento de analizar el perfil del franquiciado son sus relaciones interpersonales, su forma de llegar a la gente. Un 4% de las frases hacen mención a las relaciones interpersonales del prospecto: "Las relaciones sociales, las relaciones personales", "Facilidad en la interacción con público". De igual manera, se ha mencionado, con el 4% de las frases, a la personalidad del franquiciado, considerando que este debe ser positivo, optimista y alegre: "De pensamiento optimista, positivo", "su forma de ser, gente alegre".

La siguiente tabla muestra las características relacionadas al Perfil Ideal del Franquiciado.

### CUADRO 3.14

TABLA RESUMEN SOBRE EL PERFIL IDEAL DEL FRANQUICIADO

RESPUESTAS	PERFIL IDEAL EN NUMERO DE FRASES	PERFIL IDEAL EN PORCENTAJE DE FRASES
Comprometido	11	19%
No existe un perfil específico, cada franquicia crea el perfil del franquiciado que busca	10	18%
Afinidad	10	18%
Espíritu emprendedor	6	11%
Contar con los recursos económicos	5	9%
Predisposición a subordinarse	4	7%
Preparación académica	3	5%
Experiencia en el manejo de negocios	2	4%
Gente joven	2	4%
Buenas relaciones interpersonales	2	4%
Personalidad abierta	2	4%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 10. DEFINICIÓN DE LA FRANQUICIA IDEAL

De acuerdo a la experiencia de quienes han incursionado en el tema de franquicias, sea ofreciendo sus servicios como consultores o bien siendo empresarios que han importado franquicias o a su vez empresas locales que han desarrollado sus modelos, ha sido posible concluir que la franquicia ideal debe contar con ciertos aspectos para ser atractiva ante los ojos del inversionista y apuntar al éxito de la cadena. Toda empresa que desee franquiciar su negocio debe contar con un concepto claro y con éxito probado en el mercado. Es muy importante que el concepto sea aplicable al mercado y que mejor si este ya ha sido introducido y aceptado en el mismo. El éxito de los modelos de negocio es un trabajo que conlleva tiempo en un mercado antes de pretender franquiciarlo. El

14% de las frases mencionadas hacen referencia a la importancia de poseer un concepto claro y exitoso: "Un modelo de negocios probado, que tenga clarísimo a donde tiene que ir", "El negocio debe haber probado ser exitoso en un período de tiempo más o menos largo, yo creo que esa es la base primordial". El posicionamiento de la marca es también, según los entrevistados, uno de los factores que determinan a la franquicia ideal. El atractivo para un inversionista o simplemente el reconocimiento que pueda tener la cadena a futuro dependerá de la buena o mala gestión que se lleve a cabo para posicionarse dentro del mercado. Un 14% de las frases hacen alusión al posicionamiento de la marca: "Fundamental el posicionamiento de la marca y el tipo de posicionamiento que tenga", "La franquicia ideal debe tener posicionamiento". La capacidad de soporte y apoyo a la red de franquiciados, considerando que al comprar una franquicia quien lo hace pasa a ser parte de una organización rectora, es de suma importancia, teniendo en cuenta, además, que quien concede la franquicia es quien ha desarrollado el modelo y quien conoce a profundidad como aplicarlo. El éxito de los franquiciados dependerá no solo de la información que se transmite en un inicio sino también del soporte permanente que brinde la empresa franquiciante, es por eso que debe tener capacidad de apoyo y soporte para su red de asociados, así lo corroboran el 13% de las frases mencionadas: "Si yo te vendo una franquicia más vale que yo esté ahí presente durante toda tu existencia y que yo tenga una organización de soporte", "Creo que es muy necesario que la franquicia vaya de la mano de un asistencia técnica, inclusive comercial, de un apoyo permanente hasta que siente raíces". Otro de los factores que convierten a una franquicia en ideal es la claridad en la información financiera que presenta y

sobre todo el atractivo para el inversionista en términos de rentabilidad. Todo inversionista que desee colocar sus capitales estará interesado en hacerlo en aquellas inversiones que resulten rentables y seguras. Es de suma importancia que la franquicia presente información completa y real relacionada a desembolsos, regalías, utilidades, etc. a fin de despertar el interés de potenciales inversionistas. El 12% de las frases mencionadas hacen referencia a la ofrecer de un buen negocio en términos financieros: "Describe claramente las aportaciones (FEE, regalías, etc.) que debe hacer el franquiciado al franquiciador", "El inversionista quiere saber en dónde pone su dinero y cuánto va a ganar, el tiempo de retorno, etc.". Claramente uno de los aspectos más importantes con los que debe contar la franquicia ideal es con un desarrollo técnico de su franquicia, es decir, contar con todo el bagaje técnico que incluya procesos documentados y un know how transferible con la única finalidad de brindar a quien adquiere la franquicia la oportunidad de reproducir completamente el modelo de negocio. El 12% de las frases mencionadas hacen referencia a la importancia de contar con un desarrollo técnico de las franquicias: "Que tu negocio sea franquiciable, al decir esto quiere decir que tú puedas transmitir toda la información y se pueda copiar exactamente", "Es muy importante que tengas procesos estructurados y que los tengas además escritos y que sean fácilmente transmisibles". Al igual que en otros mercados, la innovación debe estar presente en las franquicias, no solo en el apareamiento de nuevos productos o servicios sino también en la manera de llevar a cabo el negocio, el 8% de las frases mencionadas así lo consideran: "Estrategias continuas de crecimiento", "Aquella que vea la innovación como uno de los factores críticos del éxito". Otro factor importante dentro de una franquicia ideal es

la claridad de los aspectos legales concernientes. En el Ecuador, al no existir una legislación en el tema, toda franquicia debe contar con instrumentos legales debidamente elaborados y claros en donde se especifiquen de manera detallada los aspectos relacionados al negocio y la cesión de la franquicia, El 6% de las frases mencionadas hacen referencia a la importancia de la claridad de los aspectos legales: "Describe claramente la forma de nuevas aperturas, renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicias", "Todas las reglas de juego legalmente hechas". Los productos o servicios que ofrezca la franquicia deberán estar acorde a las necesidades del mercado, así como las exigencias de la empresa franquiciadora. Es necesario contar con estudios que permitan determinar varios aspectos que en última instancia apoyen a la consecución del éxito de la red de franquiciados. El 5% de las frases hacen mención a la importancia de estar acorde a las necesidades del mercado: "Se requiere un estudio de mercado, por pequeño que este sea, el poder enfocarse hacia qué mercado se va a ir, el poder cuantificar un poco ese mercado para ingresar con la franquicia", "Deberían ser muy flexibles en cuanto a la realidad de cada país en cuanto a las exigencias". Una buena franquicia debe dejar la puerta abierta a recabar aportes de parte de su red de franquiciados. Es importante para el crecimiento de la cadena una comunicación permanente que permita mejorar las prácticas y sistemas pertenecientes a la franquicia como tal así como el involucramiento al negocio a sus socios comerciales. Un 5% de las frases mencionadas se refieren a la importancia de la retroalimentación en una buena franquicia: "La que involucra a todos los franquiciados, a través de juntas, de comités anuales, de convenciones para que todos sean partícipes de los éxitos o

fracasos que puede tener la cadena”, “No necesariamente solo el dueño de la franquicia puede dar buenas ideas, también la contraparte puede hacerlo y eso se debe buscar”. Una buena franquicia debe contar con una organización estructurada que genere confianza en su red de franquiciados. Es muy difícil alcanzar el éxito si la empresa franquiciante no posee una estructura sólida en todas sus áreas que permita soportar la expansión de su red a través de nuevas unidades de negocio que no le pertenecen. Un 3% de las frases mencionan a la organización de la empresa al definir la franquicia ideal: “Que tan claro tiene como manejamos la forma de elaborar los productos, la forma del proceso, la forma de entrenar a la gente, es decir, en todas las áreas deben estar claras las cosas”, “saber si en eso que se va a vender, a dar el servicio o a vender como franquicia, la gente que está dentro de la franquicia está capacitada o no”. Así como la parte orgánica de la empresa debe ser sólida, la empresa debe demostrar seriedad al momento de operar su negocio y más aún con miras a expandirse a través de franquicias, siendo transparente y presentando toda la información pertinente para que el potencial franquiciado sienta seguridad al momento de decidirse por la inversión. Un 3% de las frases hacen mención a la importancia de la seriedad de la empresa franquiciante: “Seguridad que presenta la empresa”, “Hay franquicias que primero te dicen “deme la plata y luego le enseño””. La franquicia ideal debe contar con un buen recurso humano, tanto en la organización que otorga la franquicia como en la organización del franquiciado. Una franquicia ideal contará con personal comprometido y honesto en todas sus áreas, así lo señalan el 2% de las frases: “lo mejor en una franquicia es rodearse de gente honesta y con emprendimiento”, “Debe tener la persona ideal, el jefe ideal, el líder ideal, el



gerente ideal". Otro de los factores que debería tener la franquicia ideal es un buen producto o servicio, un 1% de las frases así lo señalan: "Que el producto que venda sea un buen producto o un buen servicio", "El producto es altamente comercializable y aceptado por el consumidor". Si bien el mayor porcentaje de las frases hacen referencia a factores que conforman a la franquicia ideal un 1% de las frases mencionadas hacen referencia a la inexistencia de la franquicia ideal: "Creo que no existe una franquicia ideal", "No sé si exista una franquicia ideal porque en lo ideal no habrían problemas y creo que en todo lado los hay".

A continuación se presenta la tabla con las categorías correspondientes a la Franquicia Ideal.

**CUADRO 3.15**

**TABLA RESUMEN SOBRE LA FRANQUICIA IDEAL**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRANQUICIA IDEAL EN NUMERO DE FRASES</b>	<b>FRANQUICIA IDEAL EN PORCENTAJE DE FRASES</b>
Concepto claro y exitoso	21	14%
Posicionamiento	20	14%
Apoyo y soporte	19	13%
Buen negocio en términos financieros	18	12%
Desarrollo técnico de la franquicia	17	12%
Innovación	12	8%
Aspectos legales claramente definidos	9	6%
Acorde a las necesidades del mercado	7	5%
Retroalimentación	7	5%
Organización del franquiciante	4	3%
Seriedad de la empresa franquiciante	4	3%
Buen recurso humano	3	2%
Buen producto o servicios	2	1%
Duda de la existencia de una franquicia ideal	2	1%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## **11. RAZONES POR LAS CUALES EL INVERSIONISTA ECUATORIANO PREFIERE LAS FRANQUICIAS FRENTE A NEGOCIOS TRADICIONALES**

Si bien ya fueron mencionadas las oportunidades que se presentan para una empresa que desea franquiciar su modelo de negocio, es también interesante considerar las oportunidades que se le presentan al inversionista. En este caso se consideraron las razones por las cuales el inversionista ecuatoriano se siente atraído hacia invertir sus capitales en franquicias frente a iniciar un negocio desde cero. La razón más importante por la cual el inversionista se ve atraído por este tipo de concepto es la minimización del riesgo de su inversión. La franquicia, como ya se lo ha mencionado, ofrece la posibilidad de iniciar un negocio con un éxito probado, si bien esto no se constituye en una garantía de éxito, las probabilidades de fracasar son mucho menores que al iniciar un negocio desde cero. El 37% de las frases así lo mencionan: "La franquicia da muchos elementos para que no se corra ese riesgo, lo que no sucede en negocios tradicionales", "A nadie le gusta correr riesgos o le gusta minimizar los riesgos y la franquicia, en teoría, minimiza los riesgos". Otra de las razones por las cuales las franquicias gustan tanto es la minimización de la curva de aprendizaje. Dado que la empresa franquiciante recorrió el camino suficiente para poder absorber la mayor cantidad de conocimientos y experiencia sobre su negocio, el traslado de estos a través del sistema de franquicias permite al inversionista ahorrar tiempo en la búsqueda del éxito. El 27% de las frases mencionadas hacen referencia a la importancia de esta razón: "Básicamente porque la franquicia te ahorra muchos pasos y te transmite el conocimiento que a ti, en la curva de experiencia, te va a tomar mucho tiempo", "Acelera la curva de aprendizaje en el momento de ejecutar el negocio". Al iniciar

un negocio desde cero no existe respaldo de una organización que se encargue de dar seguimiento, apoyo y soporte para que el nuevo negocio salga adelante, depende mucho de las aptitudes propias del emprendedor. En el caso de las franquicias, la posibilidad de contar con una organización de respaldo genera un atractivo para el inversionista, así lo corroboran el 10% de las frases mencionadas: “Porque consideran que tienen un aliado y socio junto a ellos”, “Ven la estructura y un respaldo”. El hecho de pertenecer a una franquicia implica similitud de procesos, productos o servicios en cualquiera de las unidades de negocio de la red, es decir estandarización y uniformidad, esto genera un atractivo tanto para el inversionista como para el consumidor. Un 10% de las frases mencionadas hacen alusión a la estandarización y la uniformidad como un atractivo de las franquicias: “Hablando como consumidor, lo que encuentro aquí lo voy a encontrar en otro lado, esa es la idea de la franquicia”, “Cuando compras una franquicia técnica debidamente estructurada, es sinónimo de uniformidad”. Las franquicias se han desarrollado a nivel mundial de manera muy interesante, el 7% de las frases mencionadas se refieren a que el ecuatoriano tiende a copiar dicha tendencia y aplicarla en el mercado local, es esta una de las razones por las que gusta tanto el concepto en el país: “Me parece que el ecuatoriano está un poquito montado en un modelo de copiar, nosotros copiamos bastante”, “El ecuatoriano en sí siempre copia lo que está funcionando”. Las franquicias son relacionadas con el ámbito extranjero y lamentablemente en el Ecuador lo extranjero, negocios, productos o servicios, posee una mejor reputación que lo nacional, es esta otra de las razones por las que gustan tanto las franquicias a nivel local, así lo señalan el 5% de las frases mencionadas: “Pienso que los ecuatorianos no queremos lo establecido,

nos gusta lo nuevo, lo extranjero, lo que está más allá y le damos más valor a eso”, “Cuando oye franquicia, ah es sinónimo del exterior, “eso si es bueno”, al no tener una buena oferta de productos y servicios todo lo que sea de afuera, entre comill-s suena bonito”. La apertura de un negocio nuevo muchas veces demanda del 100% del tiempo de sus propietarios dejando de esta manera la puerta cerrada a la realización de otras actividades. Si bien el compromiso al adquirir una franquicia debe implicar el manejo integral del negocio, este concepto permite a su propietario destinar una parte de su tiempo a la realización de otras actividades profesionales o comerciales. El 5% de las frases hacen mención a esta ventaja de las franquicias frente a los negocios tradicionales: “La franquicia generalmente te permite tener un poco más de tiempo para otras cosas”, “Un negocio propio te demanda muchas veces del 100% de tu tiempo, una franquicia entre el 80% y el 100%, pero tienes ese 20% que te puede permitir hacer alguna otra actividad”.

La siguiente tabla muestra las categorías relacionadas a las Razones por las cuales el Inversionista Ecuatoriano Prefiere a las Franquicias Frente a Negocios Tradicionales.



### CUADRO 3.16

**TABLA RESUMEN SOBRE LAS RAZONES POR LAS CUALES EL INVERSIONISTA ECUATORIANO PREFERE A LAS FRANQUICIAS FRENTE A LOS NEGOCIOS TRADICIONALES**

RESPUESTAS	PREFERENCIA EN NUMERO DE FRASES	PREFERENCIA EN PORCENTAJE DE FRASES
Minimiza el riesgo de la inversión	15	37%
Minimiza la curva de aprendizaje	11	27%
Existe respaldo de una organización	4	10%
La franquicia implica uniformidad y estandarización	4	10%
El ecuatoriano copia la tendencia global	3	7%
El ecuatoriano valora lo extranjero y la franquicia se relaciona con lo extranjero	2	5%
Invertir en una franquicia permite disponer de tiempo para otras actividades	2	5%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 12. IMPORTANCIA DE LA MARCA EN LAS FRANQUICIAS

Para el presente tema se ha considerado analizar la importancia de la marca vista desde dos perspectivas, la primera como marca propia de la franquicia y la segunda como marca de los productos comercializados a través de la franquicia.

Considerando a la marca de la franquicia como tal, el 70% de las frases mencionadas permiten concluir que es muy importante. La marca no solo influye en el reconocimiento de parte del mercado, sino también puede llegar a influir en los costos de la franquicia, el potencial de crecimiento de la cadena y la atracción a los inversionistas por adquirirla: “Muy importante porque si la marca está posicionada en la mente del consumidor es más fácil desarrollar clientes hacia una franquicia en particular”, “La marca juega un papel relevante que tiene que

considerar el inversionista sobre todo a la hora de negociar cuanto paga por una determinada franquicia”, “Todo está enfocado hacia la marca, qué marca es?”. Apenas un 24% de las frases mencionadas consideran que la marca es poco importante para un inversionista frente a otros factores que podrían tener mayor peso: “Si el concepto de negocio es bueno, si la rentabilidad es buena, si la franquicia es buena, no me importa la marca”, “Hay un montón de gente que conoce las marcas globales pero el ecuatoriano común y corriente no conoce las marcas”. Un 5% de las frases mencionadas señalan que el atractivo de la marca dependerá del inversionista: “Depende del perfil del inversionista”, “Quizá yo pude haber sido un poco más arriesgado, por eso no estaba tan pendiente de la marca”.

A continuación se muestra la tabla con las categorías correspondientes a la Importancia de la Marca de la Franquicia para el Inversionista.

### CUADRO 3.17

**TABLA RESUMEN SOBRE LA IMPORTANCIA PARA EL INVERSIONISTA DE LA MARCA DE LA FRANQUICIA**

RESPUESTAS	IMPORTANCIA EN NUMERO DE FRASES	IMPORTANCIA EN PORCENTAJE DE FRASES
Muy importante	26	70%
Poco importante	9	24%
Depende del inversionista	2	5%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor



Una vez analizada la marca de la franquicia se procede a analizar la importancia de la marca de los productos que se comercializan a través de una cadena de franquicias. El 80% de las frases mencionadas hacen referencia a que la marca de los productos es muy importante para el inversionista: “Es muy importante porque la marca y el know how es lo que adquiere cuando compra una franquicia”, “Yo creo que la marca es lo mismo que los procesos, entonces es muy importante”, “Si cualquiera de las dos, o la marca del producto o la marca de la cadena no tiene una gran reputación, entonces sin duda que no estamos enfrentando a un caso que pudiera ser crítico y que podría no tener éxito en un determinado país”. Un 12% de las frases mencionadas se refieren a que la marca de los productos es poco importante y que al igual que en el caso anterior hay factores de mayor relevancia: “Lo más importante debe ser la marca madre”, “Tú vas a una franquicia porque sabes que ahí te van a dar un producto de calidad, entonces, más vayamos a la calidad que a la marca”. Por último, un 8% de las frases mencionadas hacen alusión a que la importancia de la marca dependerá de lo que busca el inversionista: “Depende, muchos se inclinan hacia el margen y la comerciabilidad del producto”, “Depende cuál es la marca”.

La siguiente tabla muestra las categorías relacionadas a la Importancia para el Inversionista de la Marca de los Productos que se Comercializan a través de una franquicia.

### CUADRO 3.18

TABLA RESUMEN SOBRE LA IMPORTANCIA PARA EL INVERSIONISTA DE LA MARCA DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN A TRAVÉS DE UNA FRANQUICIA

RESPUESTAS	IMPORTANCIA EN NUMERO DE FRASES	IMPORTANCIA EN PORCENTAJE DE FRASES
Muy importante	20	80%
Poco importante	3	12%
Depende lo que busca el inversionista	2	8%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	25	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

Es posible concluir que en ambos casos la marca es sumamente importante para el inversionista, sea esta la marca de la franquicia como tal o la marca de los productos que se comercializan a través una franquicia.

### 13. PRECIOS DE LAS FRANQUICIAS

En base a las respuestas obtenidas a las preguntas en las cuales se requería conocer los rangos de precios de franquicias tanto locales como de extranjeras, es posible concluir que no se puede determinar un rango de precios debido a que la unidad de análisis debe ser similar, es decir, no es lo mismo hablar de franquicias que incluyen derecho de entrada, regalías y asignación de un determinado territorio frente a las que ofrecen una sola unidad de negocio, con un determinado porcentaje de regalías y sin fee inicial. Según las respuestas obtenidas el precio dependerá de la marca de la franquicia, de lo que esta incluya, del tipo de franquicia (unitaria, máster, córner, etc.), del territorio que se desee cubrir, etc.

#### **14. AYUDAS QUE PRESTA UNA FRANQUICIA A SUS FRANQUICIADOS**

Se ha mencionado repetidamente que las franquicias deben comprometerse con su red de franquiciados de manera permanente, el éxito del negocio depende de toda la cadena y esto incluye, sin lugar a duda y de manera principal, a quien otorga la franquicia. La primera ayuda que debe brindar una franquicia a sus franquiciados es el soporte y supervisión, no solo con la intención de no perder el control sobre su negocio sino con la finalidad de ayudar a corregir errores y bien encaminar el desempeño de cada uno de los miembros de su cadena de asociados. Un 33% de las frases hacen mención a la importancia de esta ayuda por parte del franquiciante: "Permanente atención sin descuidarle porque el éxito de un franquiciado va a ser el éxito del franquiciante, no hay nada que hacer, ahí si es una situación ganar-ganar", "Apoyo en la administración, la supervisión, verificación del tema de cobertura de las franquicias, de la zonificación, que se respeten las zonas, de ayudar con las ventas corporativas", "Hacer un estudio, incluso a nivel de espionaje, lo que se llama cliente fantasma, que se hace para darles a ellos un diagnóstico, en son de ayuda, no de crítica". La siguiente ayuda que brinda el franquiciante, de acuerdo al 13% de las frases, es la entrega de un factor diferenciador. Esto no solo que genera una ventaja competitiva, sino que, en esencia, es la transferencia del saber hacer, de los procesos, que a la larga son determinantes para la réplica del negocio original y por ende del éxito del negocio franquiciado: "Un franquiciado que no esté comprando un factor diferenciador no está comprando ninguna franquicia", "El secreto de la franquicia, toda franquicia tiene un secreto, tiene algo que le diferencia del resto y ese es el apoyo más importante". Muchas de las franquicias

muestran interés en su franquiciado y en su recurso humano, no solo como socios comerciales, sino en el ámbito personal, es así que permanentemente se consideran planes de incentivos, premiaciones, celebraciones, etc., con la finalidad de fidelizar al franquiciado y su gente con la marca a la que pertenecen. El 13% de las frases mencionan a esta ayuda: "Hay premiaciones internacionales, gente que sale premiada se va al exterior", "Programas de incentivos para el crecimiento del franquiciado". Ante el permanente mejoramiento de las técnicas de comercialización, producción, abastecimiento, entre otras, así como por el apareamiento de nuevos productos o servicios, es necesario que la casa matriz planifique capacitaciones permanentes para su red de franquiciados con el fin de crecer a la par. El 11% de las frases mencionadas hacen a las capacitaciones como una de las ayudas que brinda la franquicia: "Capacitaciones, entrenamiento, capacitaciones en equipos, en nueva tecnología", "Formación en distintas compañías de similar giro de negocio". Muy de la mano a la ayuda anterior se encuentra la retroalimentación. Muchas de las mejoras que se presentan en la cadena de franquicias son implementadas gracias a la experiencia de los franquiciados en el mercado y no únicamente de la experiencia de la casa matriz. El contacto permanente entre los miembros de la cadena es importante tanto como respaldo para el franquiciado como fuente de información para el franquiciante. Un 11% de las frases mencionan a la retroalimentación como una de las ayudas que ofrece la empresa franquiciante: "Darles información con los últimos acontecimientos relacionados con la franquicia", "Uno comparte tanto con la franquicia como con los otros franquiciatarios de la región". Dado que la imagen que debe transmitir la cadena debe ser homogénea, es importante la ayuda que

brinda la cadena en el desarrollo de campañas de marketing, piezas publicitarias, artes, etc. El 9% de las frases hacen mención al marketing como una de las ayudas más importantes que brinda una franquicia a sus franquiciados: "Promociones y publicidad a costo del franquiciado", "Mercadotécnica centralizada". Otra de las ayudas que recibe un franquiciado al ser parte de una cadena es la posibilidad de tener acceso a productos o herramientas para llevar a cabo su negocio a costos más bajos, es decir, tienen acceso a economías de escala al ser parte de una cadena que puede hacer proveerse o producir en altos volúmenes, a esta ayuda hacen referencia el 5% de las frases: "Se hacen negociaciones globales, por economías de escala". La innovación es otra de las ayudas que recibe un franquiciado. La empresa franquiciante buscará permanentemente ofrecer productos o servicios innovadores, acorde a las necesidades y cambios en el mercado, llevará a cabo mejoras en su estructura, en su funcionamiento, en su estrategia, tal y como lo buscará hacer cualquier otro negocio que pretenda el éxito. La franquicia se beneficia de la innovación al poder implementarse a través de una cadena y con el respaldo de una casa matriz que lo hace de manera técnica. El 5% de las frases mencionan a la innovación como una ayuda que brinda la franquicia: "Desarrollo de nuevos productos, de nuevos conceptos", "Soporte constante en lo que es investigación y desarrollo, es decir innovando, creando nuevos productos para que sus franquiciados tengan siempre una nueva oferta hacia sus clientes".

A continuación se presenta la tabla resumen con las diferentes categorías relacionadas a las Principales Ayudas que Brinda una Franquicia a sus Franquiciados.

**CUADRO 3.19**

**TABLA RESUMEN SOBRE LAS PRINCIPALES AYUDAS QUE BRINDA UNA FRANQUICIA A SUS FRANQUICIADOS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>AYUDAS EN NUMERO DE FRASES</b>	<b>AYUDAS EN PORCENTAJE DE FRASES</b>
Soporte y supervisión	18	33%
Entrega de un factor diferenciador	7	13%
Motivación al franquiciado y su personal	7	13%
Capacitación permanente	6	11%
Retroalimentación	6	11%
Marketing	5	9%
Economías de escala	3	5%
Innovación	3	5%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## **15. IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD EN UNA FRANQUICIA**

Inicialmente se consideró la posibilidad de investigar sobre la importancia de publicitar una franquicia, considerando al modelo de negocio como producto a ser comercializado, sin embargo, se re direccionó este tema hacia la publicidad que realiza la franquicia en sí para publicitarse como un negocio comercializador de bienes o servicios, tomando en cuenta que es muy complicado dirigir publicidad hacia un segmento específico que cumpla con los requisitos que exige la franquicia, es decir el perfil del franquiciado. Es claro que a nivel mundial la forma usual de promocionar franquicias es a través de ferias del sector.



La publicidad, dentro del tema de franquicias, es muy importante, así se lo menciona en el 55% de las frases. Toda franquicia debe trabajar, en el posicionamiento de su marca y en el reconocimiento de sus productos o servicios, no solo con la ejecución de su trabajo sino también a través de su promoción: "La publicidad es importante para comunicar los beneficios de los productos o servicios que comercializa una franquicia", "Lo que estamos buscando es precisamente un posicionamiento y un reconocimiento de marca, entonces eso lo vamos a lograr a través de una publicidad permanente, en diferentes medios". Tomando en cuenta que hay diferentes tipos de negocios, así también, la forma de promocionarlos es diferente. No todos los negocios requerirán de una promoción, parte de las respuestas obtenidas hacen referencia a la importancia de la publicidad en negocios masivos, así también, en otro tipo de negocios es más importante la experiencia en el punto de venta, un 24% de las frases hacen referencia a que la importancia de la publicidad depende del tipo de negocio que se está considerando: "Depende del tipo de producto (si es masivo o selectivo) y segmento al que va dirigido", "Hay negocios en que la relevancia está en el ambiente, en el servicio, en la decoración, en los eventos que se hacen adentro". Eventualmente pueden existir factores de mayor relevancia para el éxito de una franquicia, la publicidad podría no ser un factor tan importante, así lo señalan el 14% de las frases mencionadas: "No considero que es un factor fundamental ni muy importante", "Que sea una marca muy publicitada no es una garantía de que la franquicia sea buena". Un 7% de las frases mencionadas hacen hincapié en la importancia del apoyo de la empresa franquiciante en la publicidad de sus

franquiciados: “Es importante el apoyo”, “Viene de la mano tanto del franquiciado y del franquiciante”.

La siguiente tabla presenta las diferentes categorías relacionadas a la Importancia de la Publicidad en el Éxito de la Franquicia.

### CUADRO 3.20

TABLA RESUMEN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD EN EL ÉXITO DE UNA FRANQUICIA

RESPUESTAS	IMPORTANCIA EN NUMERO DE FRASES	IMPORTANCIA EN PORCENTAJE DE FRASES
Muy importante	16	55%
Depende el giro de negocio	7	24%
No es tan importante	4	14%
Es necesario el apoyo del franquiciante	2	7%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	29	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

## 16. UBICACIÓN FÍSICA DE LA FRANQUICIA

Como en todo negocio, una factor que puede influir en gran parte del éxito de una franquicia es la ubicación física de la misma, sin embargo, al existir un espectro muy amplio en el tema de las franquicias se puede señalar, de acuerdo al 48% de las frases mencionadas, que la importancia de la ubicación de la franquicia va a depender del giro del negocio y sus requerimientos propios de exposición y tráfico. Hay franquicias para las cuales es de suma importancia y hay aquellas en las que su ubicación no influye en lo absoluto: “En franquicias de retail o de comercio minorista, existen tres factores críticos de éxito para un negocio de

estos, primero locación, segundo locación y tercero locación”, “Debemos pensar en que hay franquicias de servicios que no requieren de una ubicación física”, “No existe un reglamento escrito en piedra, depende del tipo de franquicia”. El 24% de las frases mencionan a la ubicación física de la franquicia como muy importante, es así que existen franquicias que en parte del análisis para otorgar el manejo de su modelo de negocios requieren de un estudio de tráfico y exposición del punto de venta y obviamente considerando que la ubicación sea acorde a la marca y sus productos: “La franquicia una de las cosas que hace es un estudio de selección y debe cumplir ciertos parámetros, de exposición de marca, de estar en vías principales, de visibilidad representativa”, “Generalmente te diría en términos de un 70% a 80% la locación tiene mucho que ver en su éxito”, “En franquicias de retail o de comercio minorista, existen tres factores críticos de éxito para un negocio de estos, primero locación, segundo locación y tercero locación”. Un 16% de las frases hacen referencia a la importancia de contar con facilidades en la ubicación física en la que se encuentre la franquicia así como el grado de exposición del punto de venta: “Con parqueadero, amplia visibilidad desde distintos puntos y que muestre seguridad para el cliente y el franquiciado”, “No necesariamente que estemos hacia la calle, pero que tenga facilidades como un ascensor o como rampas para las personas de la tercera edad, sillas de ruedas, cosas así”. De acuerdo al 6% de las frases mencionadas los Centros Comerciales son plazas ideales para ubicar franquicias: “Centros comerciales se acoplan casi todas las franquicias”, “Considero que casi toda franquicia se acopla a centros comerciales, digamos que es una plaza importante”. El 6% de las frases mencionadas hacen referencia a que la ubicación no es tan importante para el

éxito de una franquicia: “Si estas ubicado en X calle puede no influirte”, “La gente que viene a este local ha sido por mí, no ha sido por el local”.

A continuación se muestra la tabla resumen con las categorías correspondientes a la Ubicación Física de una Franquicia.

### CUADRO 3.21

TABLA RESUMEN SOBRE LA UBICACIÓN FÍSICA DE LAS FRANQUICIAS

RESPUESTAS	PLAZA IDEAL EN NUMERO DE FRASES	PLAZA IDEAL EN PORCENTAJE DE FRASES
Depende el giro de negocio	32	48%
Muy importante	16	24%
Tener buena exposición y facilidades	11	16%
Centros Comerciales	4	6%
No tan importante	4	6%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	67	100%

FUENTE: Expertos en el tema de franquicias consultados

ELABORACIÓN: El Autor

#### 3.5.1.6 CONCLUSIONES FINALES

Luego de analizados cada uno de los temas relacionados con las entrevistas a profundidad, es importante presentar un cuadro recapitulativo en donde se presentan todas las categorías, con el total de frases y el porcentaje correspondiente a cada una:

## CUADRO 3.22

TABLA RESUMEN DE TODAS LAS CATEGORÍAS PARTE 1

RESPUESTAS	RESPUESTAS EN # DE FRASES	RESPUESTAS EN % DE FRASES
Existe crecimiento	16	2,2%
No hay evolución	3	0,4%
Globalización	8	1,1%
Independencia laboral	6	0,8%
Menor probabilidad de fracaso	4	0,5%
Falta de capital del empresario	4	0,5%
Riesgo político	2	0,3%
Información existente sobre el tema	2	0,3%
No se desarrollan de manera técnica	16	2,2%
Se desarrollan de manera técnica	9	1,2%
Existe mayor desarrollo en franquicias extranjeras	6	0,8%
No conoce	2	0,3%
Alimentos	19	2,6%
Comercio Minorista	5	0,7%
Servicios	4	0,5%
Servicios	13	1,8%
Comercio minorista	5	0,7%
Comidas	4	0,5%
Microfranquicias	3	0,4%
Estrategia de crecimiento	9	1,2%
Penetración y fortalecimiento de la marca	4	0,5%
Se aminora el riesgo	4	0,5%
Internacionalización de conceptos	3	0,4%
Economías de escala	3	0,4%
Respaldo de un negocio desarrollado técnicamente	3	0,4%
La gente busca tener su propio negocio	3	0,4%
Generación de barreras de entrada	2	0,3%
Ser pioneros	2	0,3%
Franquiados no idóneos	9	1,2%
Negocios expuestos a la copia	6	0,8%
Costos elevados	5	0,7%
Incertidumbre e inestabilidad política	4	0,5%
Competitividad deficiente	4	0,5%
Desarrollo no técnico	3	0,4%
Intención de crecer con capitales ajenos	2	0,3%
Pérdida de control sobre el negocio	2	0,3%
Les falta preparación	12	1,6%
No están preparadas	5	0,7%
Si están preparadas	4	0,5%
Falta apoyo a las franquicias locales	4	0,5%
Es atractivo	16	2,2%
No es atractivo	8	1,1%
Si demanda tropicalización	18	2,5%
No demanda tropicalización	5	0,7%
Depende de varios factores	3	0,4%
Comprometido	11	1,5%
No existe un perfil específico, cada franquicia crea el perfil del franquiciado que busca	10	1,4%
Afinidad	10	1,4%
Espíritu emprendedor	6	0,8%
Contar con los recursos económicos	5	0,7%
Predisposición a subordinarse	4	0,5%



TABLA RESUMEN DE TODAS LAS CATEGORÍAS PARTE 2

RESPUESTAS	RESPUESTAS EN # DE FRASES	RESPUESTAS EN % DE FRASES
Preparación académica	3	0,4%
Experiencia en el manejo de negocios	2	0,3%
Gente joven	2	0,3%
Buenas relaciones interpersonales	2	0,3%
Personalidad abierta	2	0,3%
Concepto claro y exitoso	21	2,9%
Posicionamiento	20	2,7%
Apoyo y soporte	19	2,6%
Buen negocio en términos financieros	18	2,5%
Desarrollo técnico de la franquicia	17	2,3%
Innovación	12	1,6%
Aspectos legales claramente definidos	9	1,2%
Acorde a las necesidades del mercado	7	1,0%
Retroalimentación	7	1,0%
Organización del franquiciante	4	0,5%
Seriedad de la empresa franquiciante	4	0,5%
Buen recurso humano	3	0,4%
Buen producto o servicios	2	0,3%
Duda de la existencia de una franquicia ideal	2	0,3%
Minimiza el riesgo de la inversión	15	2,1%
Minimiza la curva de aprendizaje	11	1,5%
Existe respaldo de una organización	4	0,5%
La franquicia implica uniformidad y estandarización	4	0,5%
El ecuatoriano copia la tendencia global	3	0,4%
El ecuatoriano valora lo extranjero y la franquicia se relaciona con lo extranjero	2	0,3%
Invertir en una franquicia permite disponer de tiempo para otras actividades	2	0,3%
Muy importante	26	3,6%
Poco importante	9	1,2%
Depende del inversionista	2	0,3%
Muy importante	20	2,7%
Poco importante	3	0,4%
Depende lo que busca el inversionista	2	0,3%
Soporte y supervisión	18	2,5%
Entrega de un factor diferenciador	7	1,0%
Motivación al franquiciado y su personal	7	1,0%
Capacitación permanente	6	0,8%
Retroalimentación	6	0,8%
Marketing	5	0,7%
Economías de escala	3	0,4%
Innovación	3	0,4%
Muy importante	16	2,2%
Depende el giro de negocio	7	1,0%
No es tan importante	4	0,5%
Es necesario el apoyo del franquiciante	2	0,3%
Depende el giro de negocio	32	4,4%
Muy importante	16	2,2%
Tener buena exposición y facilidades	11	1,5%
Centros Comerciales	4	0,5%
No tan importante	4	0,5%
<b>TOTAL DE FRASES</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Interpretación de los resultados de las entrevistas a profundidad

ELABORACIÓN: El Autor



A manera de conclusión es posible señalar que la ubicación de la franquicia dependerá del giro de negocio al que pertenece (4,4%) y en muchos casos es un factor muy importante para el éxito del negocio (2,2%), al igual que la publicidad que lleve a cabo la franquicia (2,2%). Es muy importante para el inversionista la marca de la franquicia al momento de decidirse por una (3,6%), es también muy importante para el inversionista la marca de los productos que se comercializan en ella (2,7%). La franquicia ideal debe poseer un concepto claro y exitoso (2,9%), un marcado posicionamiento en el mercado (2,7%), debe poseer una sólida estructura de apoyo y soporte para atender los requerimientos de la cadena (2,6%), considerándose a esta como la mayor ayuda que brinda una franquicia a sus franquiciados (2,5%), además de ser un buen negocio en términos financieros (2,5%) y de ofrecer la posibilidad para el inversionista de contar con un modelo de negocio técnicamente desarrollado (2,3%). El sector de mayor desarrollo bajo el concepto de franquicias en el país, al igual que en otros lugares del mundo, es el de alimentos (2,6%). El mercado ecuatoriano, como en tantos otros, demanda la adaptación de productos o servicios, también conocida como tropicalización (2,5%). El mercado ecuatoriano de franquicias ha presentado una evolución en los últimos años (2,2%), pero lamentablemente la gran mayoría de franquicias locales no se desarrollan de manera técnica (2,2%). El Ecuador, pese a su situación actual, es atractivo para las franquicias internacionales, es decir, están interesadas en conceder franquicias para ser implementadas en este mercado (2,2%), el inversionista ecuatoriano se ve atraído hacia las franquicias debido a que estas minimizan el riesgo de la inversión (2,1%).

### 3.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Gracias a las entrevistas llevadas a cabo a expertos del tema de las franquicias, es posible mencionar que existe oportunidad en el mercado para desarrollar el modelo de negocios planteado bajo el formato de franquicias por varias razones.

- El repunte existente sobre el tema en el país en los últimos años permite no solo que empresarios busquen incursionar en el ámbito de las franquicias, sino también, que el consumidor demande sus productos, principalmente por el respaldo, en todo sentido, de la marca que los comercializa.
- El interés existente de parte de inversionistas por colocar sus capitales en negocios con un mínimo grado de riesgo, en donde, lejos de entrar a probar un negocio y arriesgar sus inversiones, adquieren un negocio desarrollado de manera técnica, con un cierto grado de posicionamiento y la experiencia de haber operado con éxito en el mercado.
- La ventaja que posee la empresa al ser distribuidora exclusiva de marcas reconocidas a nivel mundial aplicables al modelo de negocio.
- El negocio se lleva a cabo a través de islas ubicadas en los principales centros comerciales, considerando la importancia de la ubicación, la afluencia, el tráfico y la exposición existente en el punto de venta.

Considerando otro de los factores críticos de éxito es necesario que la empresa contrate a una firma especializada en el desarrollo técnico de franquicias, con la finalidad de crear un modelo totalmente replicable, y ofrecer así un buen negocio en términos de rentabilidad a los inversionistas lo que le permitirá encontrarse dentro del grupo de empresas pioneras en ofrecerlo de esta manera, dado que lamentablemente en el país una gran parte de empresas no asumen la responsabilidad de hacerlo y muchas veces se comercializan franquicias que pueden no solo ser un riesgo para el inversionista sino para la reputación del formato a nivel local. De igual manera, se deberá considerar dentro de la empresa la creación de un área destinada a la supervisión y apoyo permanente de las franquicias.

# *CAPÍTULO IV*

## *LA EMPRESA*

## **CAPÍTULO IV**

### **LA EMPRESA**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo tiene como finalidad el analizar la situación actual de la empresa y proponer estrategias que permitan adaptarla hacia un eventual modelo de franquicias para su negocio de venta al por menor de artículos ópticos. El análisis se llevará a cabo área por área de la empresa haciendo énfasis en las áreas de mayor interés para el presente plan de negocios.

#### **4.2 PROPÓSITO EMPRESARIAL**

##### **4.2.1 PROPÓSITO EMPRESARIAL ACTUAL**

Cabe mencionar que Optiworld Group no posee escrita una definición de su propósito empresarial, sin embargo, la razón por la cual opera en el mercado es la de ofrecer productos que se constituyan en alternativas para la corrección y protección visual, ofreciendo calidad, marcas reconocidas a nivel mundial y servicio de primera a todos sus clientes.

##### **4.2.2 ANÁLISIS DEL PROPÓSITO EMPRESARIAL ACTUAL**

El propósito empresarial es claro, si se lo considera como la actividad empresarial que desempeña, sin embargo, no representa una razón de ser. Se centra únicamente en puntualizar que hace la empresa en los actuales momentos,

describiendo una posición previamente alcanzada, a través de estrategias específicas y objetivos alcanzables. Un Propósito Empresarial debe ser perdurable y mantenerse estable a lo largo del tiempo, ser desafiante pero difícilmente alcanzable. No se puede considerar como un propósito empresarial el propuesto por Optiworld, por lo expuesto existe confusión en el mismo, además, no explica las *“profundas razones de la existencia de una organización”*<sup>1</sup>.

#### **4.2.3 PROPÓSITO EMPRESARIAL PROPUESTO**

El propósito sugerido para la compañía debe ser escrito, debe ser visible y conocido por todos y cada uno de sus miembros y sería el siguiente:

*“Conquistar todo mercado en el que incursionemos. No enfocamos nuestros esfuerzos en arrebatarnos el liderazgo a nadie. Buscamos crear necesidades, diseñar nuestros propios mercados, atacarlos sin piedad, liderarlos y no ceder un solo espacio ante nuestras conquistas.*

*Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda. debe ser sinónimo de servicio inigualable, innovación comercial, calidad total, diferenciación absoluta y conquista inquebrantable.*

---

<sup>1</sup> James C. Collins y Jerry I. Porras, **Construyendo la Visión de su Compañía**, Harvard Business Review, Septiembre-Octubre de 1996, traducido por Alejandro Hoyos Bojanini, presentado en [www.amauta-international.com/Vision.htm](http://www.amauta-international.com/Vision.htm)



*Deseamos ser la envidia de la competencia, ser el ejemplo a seguir, a quien todos quieran imitar, pero que cuando se animen a imitarnos estemos diez pasos adelante”.*

## **4.3 MISIÓN**

### **4.3.1 DEFINICIÓN ACTUAL DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

*“Proveer al mercado ecuatoriano de gafas y lentes de la mejor calidad, a un precio menor que la competencia”.*

### **4.3.2 ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN ACTUAL DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

*“Una declaración efectiva de la misión de una empresa debe definir su propósito fundamental, que probablemente será único en relación con las demás empresas del sector en el que actúa, identificando el alcance y pretensiones de la empresa en términos de producto, servicio o mercado”<sup>2</sup>.*

La Misión propuesta por Optiworld describe claramente cuál es el producto que se comercializa, en qué mercado y en qué condiciones de precio. Sin embargo, la declaración de la Misión debe ser algo más profundo. Por lo tanto,

---

<sup>2</sup> Jesús García-Tenorio Ronda y María José Pérez Rodríguez, **La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable**, pág. 176, presentado en Universidad Complutense de Madrid, [www.ucm.es/BUCM/revistas/emp/11316985/articulos/CESE9696110173A](http://www.ucm.es/BUCM/revistas/emp/11316985/articulos/CESE9696110173A)

más que ser considerada como Misión, puede ser catalogada como un objetivo.

Según García-Tenorio y Pérez Rodríguez<sup>3</sup>, la declaración de la Misión debe:

- Ser un elemento de diferenciación de la organización en el mercado
- Contener los objetivos de la firma que permitan su medida
- Definir los negocios en los que la empresa quiere estar
- Ser excitante y creativa
- Ser relevante para todos los interesados en la firma

Es importante considerar, proponer y hacer conocer a todos los miembros de la empresa un nuevo enunciado de la Misión de la empresa.

#### **4.3.3 DEFINICIÓN PROPUESTA DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

Considerando la importancia de un enunciado claro, completo y desafiante, se propone al siguiente como la Definición de la Misión de la Empresa:

*“Comercializar soluciones y alternativas para la protección, el cuidado y la corrección visual, a través del adecuado asesoramiento a los clientes, detectando sus necesidades y ofreciéndoles el producto que individualmente se ajuste a sus requerimientos, combinando además diseño, tecnología, marcas reconocidas y precios altamente competitivos en todos nuestros productos, convirtiéndonos así en referente del mercado óptico ecuatoriano al por mayor y menor.*

---

<sup>3</sup> Jesús García-Tenorio Ronda y María José Pérez Rodríguez, **La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable**, pág. 177-178, presentado en Universidad Complutense de Madrid [www.ucm.es/BUCM/revistas/emp/11316985/articulos/CESE9696110173A](http://www.ucm.es/BUCM/revistas/emp/11316985/articulos/CESE9696110173A)

*El negocio gira en torno al orgullo de saber que fabricantes ópticos de renombre mundial han confiado en Optiworld Group del Ecuador para que sea esta quien los represente en el mercado ecuatoriano, poniendo de manifiesto la seriedad, el compromiso y las ganas de trabajar ante los más altos requerimientos del mercado, de nuestros trabajadores, clientes, proveedores y accionistas”.*

#### **4.4 VISIÓN**

##### **4.4.1 DEFINICIÓN ACTUAL DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

*“Ser la empresa distribuidora de gafas y lentes con mayor presencia en el mercado ecuatoriano”.*

##### **4.4.2 RECOMENDACIONES A LA DEFINICIÓN ACTUAL DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

Si bien la Visión de la empresa es desafiante, es poco ambiciosa al expresar sus intenciones de mantenerse dentro de un solo mercado. Optiworld planea crecer en el largo plazo no solo hasta fortalecerse en el mercado local, sino, pretende llegar a cubrir mercados internacionales. El objetivo propuesto dentro de la Visión debe expresar sus intenciones a lograr en un plazo de 10 a 30 años, lo propuesto en la visión actual puede ser alcanzado en un plazo mucho menor, por lo que, una vez logrado, será necesario renovar esta declaración.

##### **4.4.3 DEFINICIÓN PROPUESTA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

La declaración de la visión propuesta para la empresa es la siguiente:

*“Para el año 2013 poseer una red de 8 franquiciados en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, con miras a expandir el negocio al mercado regional para el año 2020”.*

## **4.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

### **4.5.1 VALORES Y PRINCIPIOS**

#### **4.5.1.1 VALORES Y PRINCIPIOS ACTUALES DE OPTIWORLD GROUP**

No están definidos

#### **4.5.1.2 ANÁLISIS DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS**

Una declaración de valores y principios es sumamente importante dentro de una organización ya que delimita y guía el accionar de la empresa y sus miembros en cuanto a su forma de proceder como agente comercial y social, de manera perdurable e independiente del entorno que los rodea. La declaración de valores y principios es fundamental para la creación de una cultura organizacional adecuada en la que la cabeza de la organización plantee directrices y formule sus expectativas de la empresa y las personas que la conforman para consigo mismas y los agentes con los que convive. Collins y Porras sugieren que las empresas posean entre tres y cinco valores fundamentales, “tan fundamentales y

profundamente arraigados que raramente serían cambiados”<sup>4</sup>. Es de vital importancia la declaración de los Valores para Optiworld Group, misma que es inexistente en la actualidad.

#### **4.5.1.3 VALORES Y PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA OPTIWORLD GROUP**

Se recomienda que los valores y principios bajo los cuales deba operar la empresa sean los siguientes:

- **HONESTIDAD**

Ser honesto no implica únicamente el decir la verdad. Ser honesto implica también respeto y consideración, implica cumplimiento de plazos y promesas, implica ofrecer productos y servicios que generen entera satisfacción. Para Optiworld Group del Ecuador, ser honesto implica el cumplimiento, el seguimiento y el apoyo permanente para todos quienes son considerados clientes, socios o dependientes de la labor y negocio que la compañía lleva a cabo.

- **PUNTUALIDAD**

Es de vital importancia el cumplimiento de las obligaciones adquiridas en cuanto al tiempo. Cada miembro de la empresa debe comprometerse a cumplir con sus horarios de trabajo y ofrecimientos que tengan que ver con el tiempo de terceras personas. Ser puntual implica también el pago justo y a tiempo de

---

<sup>4</sup> James C. Collins y Jerry I. Porras, **Construyendo la Visión de su Compañía**, Harvard Business Review, Septiembre-Octubre de 1996, traducido por Alejandro Hoyos Bojanini, presentado en [www.amauta-international.com/Vision.htm](http://www.amauta-international.com/Vision.htm)

sueldos, comisiones, beneficios y utilidades, implica el cumplimiento cabal de obligaciones adquiridas con proveedores, agentes financieros y entidades fiscales, implica el despacho correcto y a tiempo de la mercadería.

- **RESPONSABILIDAD Y ÉTICA**

Cada actividad dentro de la Compañía tiene su responsable. Es obligación de cada encargado el velar por el cumplimiento de sus actividades y apoyar en el cumplimiento de las mismas a sus compañeros. La empresa delega una gran responsabilidad en sus trabajadores y confía en el pleno cumplimiento de estos. Cada acción está sujeta a la investigación y determinación de responsables en caso de que surjan problemas, por lo que, es conocido por cada miembro de la Compañía que sus acciones deben ser correctas en todo momento. El accionar de quienes conforman Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda. debe ir más allá del simple cumplimiento de la leyes, es y debe ser una manera de actuar moralmente correcta en la que se respeten y se pongan de manifiesto principios, creencias y actitudes que reflejen la esencia del negocio y quienes la componen.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo implicará siempre el apoyar el hombro para la consecución de los objetivos. El trabajo en equipo no solo se considerará en las funciones propias de cada uno y su interrelación con los compañeros, sino que, implicará también la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrente la empresa y las oportunidades que se vayan presentando tomando en cuenta las opiniones



de cada uno como válidas y considerándolas como potencialmente ejecutables.

- **COMPROMISO**

Es importante para la empresa contar con una fuerza laboral comprometida. Cada miembro de la organización deberá ponerse la camiseta de la empresa, sentirse parte importante de ella, sentirse dueño de la misma y obrar siempre buscando su engrandecimiento y permanente crecimiento, tomando en cuenta que este implicará en última instancia su beneficio personal y el crecimiento de todos quienes la conforman.

#### **4.5.2 FILOSOFÍA**

##### **4.5.2.1 FILOSOFIA ACTUAL DE OPTIWORLD GROUP**

La empresa no posee una filosofía definida.

##### **4.5.2.2 FILOSOFÍA PROPUESTA PARA OPTIWORLD GROUP**

*“No vendemos productos amigables y de calidad para el cuidado de la vista, vendemos asesoramiento en el cuidado de la visión que motive al cliente a adquirir productos amigables y de calidad para el cuidado de la vista. Centramos nuestros negocios en el servicio al cliente. Deseamos sentar precedentes en el mercado a través del servicio ofrecido. La clave de las ventas no solo depende de la mera intención de compra, es quien asesora al consumidor un agente de influencia en las decisiones de este, es el vendedor quien se encarga de crear una necesidad y*

*cerrar una venta. Es la satisfacción cabal de nuestros clientes lo que a la larga genera rentabilidad al negocio y utilidad a los accionistas”.*

## 4.6 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS POR ÁREA

### 4.6.1 ÁREA GERENCIAL

Los siguientes son los objetivos que persigue la empresa y que fueron obtenidos de su área gerencial considerándolos como objetivos corporativos más no exclusivos del área en mención.

**CUADRO 4.1**

ÁREA GERENCIAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Incrementar en un 30% las ventas anuales de todas las líneas	NO POSEE	NO POSEE
Ser la primera empresa de distribución de artículos ópticos con franquicia en el Ecuador		
Expandir el negocio a través del modelo de franquicias al mercado internacional hasta el año 2009		

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

Como se puede apreciar no existen estrategias ni políticas del área gerencial de la compañía.

### 4.6.2 ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

A continuación se presentan los objetivos, estrategias y políticas del área de marketing, de acuerdo a la información recabada de parte de los miembros de la

empresa. Ni los objetivos, ni las estrategias ni las políticas se encuentran expresadas dentro de la empresa, sin embargo, con fines del presente análisis han sido recabadas y enunciadas.

## CUADRO 4.2

### ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Incrementar las ventas de adidas eyewear en un 25% frente a las ventas del año 2007.	Brindar asesoramiento personalizado y excelente servicio a los clientes que se acercan al punto de venta, informando sobre todas las bondades del producto así como brindando orientación al cliente al momento de satisfacer necesidades	Ofrecer una respuesta rápida a las inquietudes de los clientes, así como la facilidad de contar con repuestos y accesorios
	Dotar de material promocional, que incluye imágenes, vitrinas y exhibidores para los productos, logrando así una mayor presencia de las marcas en los puntos de venta y una mejor ubicación dentro de los locales	NO POSEE
	Efectuar contactos y gestionar auspicios para deportistas ecuatorianos destacados nacional e internacionalmente	Gestionar el envío a la casa matriz de información referente a posibles auspiciados locales
Lograr un incremento en las ventas de las líneas de Clearvision del 30% en comparación con el año 2007	Realizar visitas periódicas a clientes, tanto ópticas, como distribuidores a fin de mantener stocks de los productos de Optiworld permanentemente en exhibición	Contar con el stock suficiente en bodega para suplir a distribuidores y dotar del producto necesario y requerido por los puntos de venta
Incorporar una marca adicional a las que ofrece actualmente la empresa durante el año 2008	Cerrar negociaciones con marcas a las que previamente se ha contactado para iniciar con los procesos de importación y posterior distribución	NO POSEE

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cia. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

Las estrategias de marketing que utiliza Optiworld para la comercialización de sus productos están enfocadas, principalmente, en impulsar la venta de adidas

eyewear. Cabe mencionar que se aplican algunas estrategias también para la comercialización de las marcas de Clearvision. Varios de los objetivos y estrategias no poseen políticas relacionadas.

#### 4.6.3 ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Al igual que en el área de marketing, los objetivos, estrategias y políticas del área no se encuentran enunciadas. A continuación se presentan los objetivos, estrategias y políticas del área financiera y contable documentadas para el presente plan de negocios.

**CUADRO 4.3**

**ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Mantener toda la información contable al día	Contar con un sistema contable que permita obtener información inmediata sobre balances, inventarios, facturación, cartera, etc.	NO POSEE
	Contar con personal a tiempo completo y capacitado en el manejo del sistema contable	NO POSEE
Capitalizar a la empresa para poder realizar compras de mayor volumen	NO POSEE	NO POSEE
Establecer políticas de crédito y cobranza (plazos, montos, penalidades) y evitar una excesiva cartera vencida	NO POSEE	No otorgar más de 90 días de crédito a los mejores clientes para la cancelación de facturas pendientes y de elevado monto

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

Tal como sucede en las otras áreas contempladas, existen objetivos que no poseen estrategias ni políticas relacionadas.

## 4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional permite identificar las diferentes áreas de la empresa y las funciones relacionadas a cada una de ellas. Se considerará la presentación del organigrama de la compañía y la descripción y función de los puestos de trabajo.

### 4.7.1 ORGANIGRAMA

A continuación se muestra la estructura orgánica de la empresa en la cual, como es posible apreciar existen tres áreas: gerencial, marketing y ventas y finanzas y contabilidad con sus respectivos encargados de área y subordinados.

GRÁFICO 4.1



FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cia. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

## **4.7.2 DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

### **4.7.2.1 GERENTE GENERAL Y FINANCIERO**

El gerente general destina la mayor parte de sus actividades al control financiero de la empresa, es por eso que se muestra en el organigrama en dos diferentes áreas. No se considera dentro de este puesto la dirección estratégica de la compañía. Las principales funciones que cumple el gerente general y financiero son:

- Control de las información financiera de la empresa
- Revisión y aprobación de las declaraciones impositivas
- Asignación de precios a los productos
- Aprobación de pagos
- Control de importaciones
- Representación legal de la empresa
- Comprobación de existencias en bodega y puntos de venta

### **4.7.2.2 GERENTE COMERCIAL**

El gerente comercial tiene a su cargo el área de Marketing y Ventas. Se encarga de la gestión comercial de la empresa y las relaciones con clientes, distribuidores y proveedores. Las principales funciones que ejecuta son:

- Manejo del área comercial y ventas



- Contacto y visitas a clientes
- Diseño y aplicación de capacitación de la fuerza de ventas
- Manejo de relaciones con centros comerciales
- Aprobación de las estrategias de marketing
- Selección de medios publicitarios

#### **4.7.2.3 ASESOR DE MARKETING**

Pese a ser un amplio campo de acción, las actividades que cumple el asesor de marketing son extremadamente limitadas. Las funciones que lleva a cabo son:

- Planteamiento de posibles estrategias publicitarias
- Diseño del plan mensual de merchandising y exhibición en los puntos de venta propios
- Elaboración del informe anual de marketing y presentaciones a proveedores

#### **4.7.2.4 FUERZA DE VENTAS AL POR MAYOR**

Dado que la empresa pretende abarcar la totalidad del mercado ecuatoriano, requiere de una fuerza de ventas encargada de viajar al interior del país a ofrecer los productos y contactar nuevos distribuidores. Actualmente la empresa cuenta con un solo vendedor encargado de las ventas al por mayor de la empresa y sus principales funciones son:

- Visitas a clientes
- Coordinación de despachos
- Levantamiento de información sobre potenciales distribuidores
- Seguimiento a distribuidores
- Gestión de cobro

#### **4.7.2.5 FUERZA DE VENTAS AL POR MENOR**

Dado que la empresa posee puntos de venta propios, mismos que son motivo del presente plan de negocios, se requiere una fuerza de ventas encargada de atender en dichos puntos. Optiworld posee dos vendedores por cada uno de los puntos de venta en horarios alternados. Sus principales funciones son:

- Asesoramiento al consumidor final
- Control diario de existencias en el punto de venta
- Generación diaria de reportes de venta y envío a la oficina principal
- Recepción de mercadería en el punto de venta
- Gestión de garantías

#### **4.7.2.6 CONTADORA**

Uno de los mayores problemas que ha afrontado la empresa desde su constitución tiene que ver con la generación de información contable y sus responsables. La empresa ha buscado siempre contar con un asesor en temas

financieros y contables y que no sea un mero generador de información fría, a pesar de esto las funciones de la contadora de la empresa son:

- Elaboración y firma de documentos contables
- Elaboración y firma de declaraciones tributarias
- Elaboración de roll de pagos
- Elaboración de declaraciones de pagos al Seguro Social
- Costeo de productos

#### **4.7.2.7 ASISTENTE CONTABLE**

Debido a que la persona encargada de la contabilidad no trabaja a tiempo completo en la empresa, es necesario contar con una asistente contable que permita avanzar con el trabajo y mantener la información contable al día, así, las funciones de la asistente contable son:

- Elaboración de cheques y retenciones a la fuente
- Ingreso diario de información al sistema
- Gestión de cobro de cartera

#### **4.7.2.8 MANEJO DE BODEGAS Y FACTURACIÓN**

El constante movimiento de productos que tiene la empresa hacia sus puntos de venta propios así como a abastecer a sus distribuidores requiere un control permanente de las existencias y su inmediata facturación, es por esto que

la empresa cuenta con una persona asignada a este puesto. Sus principales funciones son:

- Ingreso a bodega de mercadería recibida
- Control permanente del inventario en bodegas
- Despacho de mercadería
- Facturación de productos que salen del inventario

#### **4.8 DIAGNÓSTICO INTERNO**

Con la finalidad de presentar un análisis interno integral se ha separado el análisis por cada una de las áreas de la empresa. El objetivo final es determinar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas, en función de su situación actual y que permitan el planteamiento de estrategias acorde a cada una de sus funciones específicas.

##### **4.8.1 METODOLOGIA**

Para el análisis de las diferentes áreas de la empresa se han considerado aquellas pertenecientes a la estructura orgánica de la misma, siendo las siguientes:

- Área Gerencial
- Área de Marketing y Ventas
- Área Financiera y Contable

Dentro de cada una de estas áreas se determino los factores positivos y negativos que la conforman en base a análisis propuestos en la teoría de evaluación interna de Fred David. Los factores positivos han sido calcificados en fortalezas y debilidades y son valoradas de acuerdo a la siguiente tabla de valores:

- 1: Nada importante
- 2: Poco importante
- 3: Medianamente importante
- 4: Importante
- 5: Muy importante

Las fortalezas y debilidades que presenten el mayor grado de importancia para la empresa serán consideradas dentro del análisis FODA.

## **4.8.2 ANÁLISIS POR ÁREA DE LA EMPRESA**

### **4.8.2.1 ÁREA GERENCIAL**

El área gerencial es la de mayor importancia dentro de la empresa. Debe encargarse de la planeación, organización, motivación, factor humano y control, sin embargo, al ser manejada esta área por quien desempeña también las funciones de Gerente Financiero de la empresa, gran parte de sus funciones se han orientado hacia el control de esta área, dejando de lado las verdaderas funciones que debe cumplir la cabeza de la organización.

Es de vital importancia para el desempeño de la empresa contar con una planeación estratégica debidamente elaborada que permita crecer a la organización de manera ordenada y con visión de futuro, ejecutando las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas, ejerciendo control sobre el proceder de sus miembros y tomando los correctivos necesarios en caso de desviarse del camino.

La empresa ha orientado su accionar a la respuesta del día a día, no se han considerado la utilización de conceptos de dirección estratégica en pos de trazar metas y determinar los caminos que conduzcan a ellas y que obliguen a la superación de todos los involucrados en el desempeño del negocio.

Al no existir una planeación estratégica, los objetivos que se persiguen no son conocidos por todos los miembros de la organización y en muchos de los casos no se consideran estrategias y políticas que permitan su consecución y medición.

No existe la consolidación de ideas y planeación eficaz, cada área plantea sus objetivos en función de metas individuales del área y existe muy poca interrelación de objetivos.

Al ser una empresa familiar, el nivel jerárquico es compartido lo que genera en ocasiones conflictos debido a posiciones contrapuestas de las cabezas de la organización. Debe replantearse la organización de la empresa y considerarse la



inclusión de nuevas áreas que cumplan con funciones específicas que en la actualidad las cumplen las áreas gerenciales.

Al no contar con una organización de gran tamaño, los trabajos y sus funciones están claramente definidos. Es necesario sin embargo el replanteamiento de varias funciones hacia las áreas a las cuales en realidad les corresponde ejecutarlas.

La ética y la moral de los propietarios de la empresa son transmitidas hacia sus empleados en la ejecución diaria de sus funciones. La empresa no da cabida a la inmoralidad y el accionar errado, sus empleados son conscientes de aquello y demuestran ética en sus comportamientos. Los índices de rotación del personal históricamente han sido bajos y el ausentismo es casi nulo.

La empresa utiliza mecanismos de recompensa siempre pensando en el bienestar del empleado, sin dejar de lado, claro está, el beneficio que obtiene la empresa. Los pagos de utilidades, comisiones y beneficios se los hace en el marco de la ley y en base a información real. El control se ejerce únicamente en ciertas áreas, principalmente contable y de ventas.

El siguiente cuadro muestra las fortalezas y debilidades del área gerencial de Optiworld:

**CUADRO 4.4**

ÁREA GERENCIAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
Dirección no estratégica de la empresa		5
Objetivos no conocidos por todos los miembros de la organización		2
Poca planificación por áreas		5
Jerárquia compartida		3
Trabajos y funciones claras	3	
Alta moral en el recurso humano	4	
Bajos índices de rotación y ausentismo	5	
Mecanismos de control y recompensa adecuados	4	

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

#### **4.8.2.2 MARKETING Y VENTAS**

Actualmente la empresa no cuenta con un área claramente definida de marketing y ventas. Existe un asesor de marketing y un gerente comercial quienes manejan lo concerniente al área de manera separada, considerándose a marketing como un área netamente publicitaria.

Lamentablemente la gestión del área de marketing y ventas no considera factores cruciales y que corresponden propiamente al área en cuestión. Fred David sugiere el planteamiento de varias preguntas con la finalidad de realizar una auditoría interna del área y determinar así las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a Marketing y Ventas. Estas preguntas hacen alusión a la evaluación de las principales funciones del área de marketing que son<sup>5</sup>: análisis de clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios,

<sup>5</sup> David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación de México, México, 2003

establecimiento de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

A continuación se realiza la auditoría interna del área considerando la metodología de análisis propuesta por Fred David.

No existe una segmentación clara del mercado por parte de la empresa. La empresa considera la segmentación de mercados en base a las líneas de producto que maneja, es decir, orienta sus ventas de acuerdo al tipo de producto y al segmento que el fabricante determina según sus catálogos, sin considerar la posibilidad de desarrollar sus propios segmentos en el mercado local. En cuanto a su posición en el mercado la empresa, al ser distribuidora de marcas reconocidas a nivel mundial se beneficia del posicionamiento de estas. La gestión llevada a cabo en aspectos como la introducción a canales importantes y la promoción de varias de sus marcas han permitido a la empresa posicionarse de buena manera entre los competidores.

Si bien las ventas de todas las líneas de producto se han incrementado desde el nacimiento de la empresa y se evidencia en el mercado una fuerte preocupación de la competencia por las marcas de Optiworld en cuanto a penetración, no se ha valorado la participación de mercado que esta posee.

Existen canales de distribución directamente relacionados con la comercialización de artículos ópticos que valoran el producto de la empresa, sin

embargo en muchos casos la recuperación de cartera se torna lenta lo que disminuye la confiabilidad en el canal y por ende su eficiencia, sobre todo por los costos financieros que debe asumir Optiworld. Existen otros canales en los cuales el producto se considera como complementario al giro de su negocio lo que implica que pasa a comercializarse en un segundo plano. Este tipo de canales lamentablemente requieren de una mayor cantidad de material promocional y en algunos casos una mejor exhibición que en los primeros, a costo de la empresa y con retornos muy bajos. Un tercer canal constituyen los puntos de venta propios que por los volúmenes de venta generados son considerados como clientes AAA para la empresa.

La empresa maneja productos de altos estándares de calidad y reconocidos a nivel mundial por este aspecto. El servicio al cliente es uno de los factores diferenciadores del resto de negocios del ramo, considerando la venta al por menor. De igual manera la atención que se brinda al distribuidor pretende ser la mejor en todo sentido (respaldo técnico, stocks permanentes, garantías, etc.). Los precios han sido definidos por el área financiera considerando costos + ganancias. Si bien no existen objeciones de parte del mercado en cuanto a precios, su determinación no ha sido en función de este.

La empresa ha enfocado mucho el tema publicitario únicamente a una de sus marcas. Originalmente la promoción de esta marca se dirigió hacia el auspicio de deportistas y de eventos relacionados con las actividades deportivas, pero sin la definición de estrategias claras que permitan obtener retornos de las inversiones

realizadas. Si bien se logró un interesante posicionamiento de la marca, no se obtuvo datos que permitan cuantificar el retorno por la publicidad efectuada.

Como se mencionó anteriormente, la estructura actual de la empresa diferencia marketing de ventas y no realiza su gestión de manera conjunta. No está estructurada una fuerza de ventas al por mayor que abarque todo el territorio ecuatoriano de manera eficiente, por el momento la empresa cuenta con un solo vendedor que se encarga de atender a todos los clientes (distribuidores) que hasta el momento posee la empresa. En cuanto a los puntos de venta propios, la empresa cuenta con 2 vendedores por cada uno de ellos, con gran experiencia y resultados, lamentablemente solo manejan el producto que se comercializa a través de dichos puntos de venta.

Considerando la importancia de la realización de investigaciones de mercado de manera periódica, la empresa ha estado interesada en contratar los servicios de una empresa especializada en la investigación de mercados, lamentablemente no se ha concretado y estos no han sido llevados a cabo.

Lamentablemente la empresa no cuenta con un planeación en cuanto a marketing. Se debe mencionar que en este sentido, la única planeación que se realiza es la fijación de unidades de producto que se desean o planean vender durante el año, sin ir acompañado de estrategias que permitan, período a período, cumplir con las metas establecidas. No existe un presupuesto de marketing.

Como se mencionó anteriormente, el campo de acción del asesor de marketing es muy limitado. Su trabajo se basa en el planteamiento de estrategias promocionales dependiendo de la temporada y el requerimiento del momento, además de la elaboración de la presentación anual para la reunión con el fabricante de adidas eyewear, a manera de informe de actividades y proyectos para el siguiente año. No se encarga de una planificación detallada ni de la elaboración de un plan de marketing.

El siguiente cuadro presenta un resumen de las fortalezas y debilidades del área de marketing y ventas:

**CUADRO 4.5**

ÁREA DE MARKETING Y VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD
No existe mayor relación entre marketing y ventas		3
No se segmenta el mercado de manera eficaz		5
Empresa posicionada entre sus competidores	5	
La participación de mercado se incrementa	5	
Canales de distribución poco confiables y eficientes		5
Canal de distribución propio altamente eficiente	5	
Pequeña fuerza de ventas al por mayor		3
Buena fuerza de ventas al por menor	4	
No se llevan a cabo investigaciones de mercado		3
La empresa comercializa productos de alta calidad	5	
Existe calidad en el servicio	5	
Los precios no han sido definidos de manera adecuada		3
Deficiencia en estrategias de promoción y publicidad		3
No se lleva a cabo planificación ni se elabora un presupuesto de marketing		5
Limitado campo de acción del responsable de marketing		3

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor



#### **4.8.2.3 FINANZAS Y CONTABILIDAD**

El área de finanzas y contabilidad abarca una estrecha relación con el resto de áreas de la empresa, es esta quien debe planificar la asignación de recursos a cada división de la empresa según sus requerimientos y posibilidades, considerar las diversas opciones con las que cuenta la empresa para acceder a capital y determinar la forma en la cual deben ser repartidas las ganancias a los inversionistas.

Con la finalidad de determinar la posición actual de la empresa en el área en mención se llevará a cabo el análisis de la información financiera de la empresa considerando dos períodos de tiempo similares en años consecutivos.

##### **4.8.2.3.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

La empresa genera estados financieros de manera semestral. Con la finalidad de ofrecer un análisis comparativo válido, se han considerado los siguientes estados financieros: Balance General y Balance de Resultados, del primer semestre del año 2007 y del primer semestre del año 2008 en ambos casos. Es importante mencionar que la empresa genera información financiera en la cual únicamente se analizan valores en circulante, más no se considera el análisis de indicadores o índices financieros que permitan una real evaluación de la situación de la empresa.

Los siguientes son los Balances Generales de la empresa para los dos períodos de análisis:

### CUADRO 4.6

OPTIWORLD GROUP BALANCE GENERAL ACUMULADO AL 30 DE JUNIO DE 2007			
<b>1. ACTIVO</b>	<b>\$ 127.490,04</b>	<b>2. PASIVO</b>	<b>\$ 109.770,95</b>
<b>CORRIENTE</b>	\$ 113.292,21	<b>CORRIENTES</b>	\$ 109.770,95
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 8.957,22	<b>CORTO PLAZO</b>	\$ 109.770,95
CAJA	\$ -52,68	CON EL S.R.I.	\$ 175,42
BANCOS	\$ 9.009,90	PROVEEDORES	\$ 96.568,42
<b>EXIGIBLE</b>	\$ 41.530,87	IESS	\$ 3.648,65
CARTERA	\$ 36.142,97	CON EMPLEADOS	\$ 9.378,46
EMPLEADOS	\$ 24,32		
CREDITO FISCAL	\$ 4.014,17		
CTA.X COBRAR ACCIONISTAS	\$ 1.349,41	<b>3. PATRIMONIO</b>	<b>\$ 17.719,09</b>
<b>REALIZABLE</b>	\$ 62.804,12	<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 400,00</b>
INVENTARIOS	\$ 62.198,19	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 400,00</b>
IMPORTACIONES	\$ 605,93	ACCIONISTAS	\$ 400,00
<b>FIJO</b>	\$ 12.204,26	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 17.319,09</b>
<b>DEPRECIABLE</b>	\$ 12.204,26	<b>PRESENTE EJERCICIO</b>	<b>\$ 17.319,09</b>
MUEBLES Y ENSERES	\$ 12.204,26	UTILIDAD & PERDIDA	\$ 17.319,09
<b>OTROS</b>	\$ 1.993,57		
DIFERIDOS	\$ 1.993,57	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 127.490,04</b>

OPTIWORLD GROUP BALANCE GENERAL ACUMULADO AL 30 DE JUNIO DE 2008			
<b>1. ACTIVO</b>	<b>\$ 228.187,05</b>	<b>2. PASIVO</b>	<b>\$ 235.253,42</b>
<b>CORRIENTE</b>	\$ 202.271,21	<b>CORRIENTES</b>	\$ 235.253,42
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 29.312,02	<b>CORTO PLAZO</b>	\$ 235.253,42
CAJA	\$ 150,00	CON EL S.R.I.	\$ 6.351,25
BANCOS	\$ 29.162,02	PROVEEDORES	\$ 182.047,87
<b>EXIGIBLE</b>	\$ 112.174,75	IESS	\$ 3.816,97
CARTERA	\$ 54.067,41	CON EMPLEADOS	\$ 10.251,74
EMPLEADOS	\$ 257,51	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 32.785,59
CREDITO FISCAL	\$ 9.410,50		
CTA.X COBRAR	\$ 48.170,45	<b>3. PATRIMONIO</b>	<b>\$ -7.066,37</b>
<b>REALIZABLE</b>	\$ 60.784,44	<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 400,00</b>
INVENTARIOS	\$ 62.085,04	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 400,00</b>
TRANSFERENCIAS	\$ -1.300,60	ACCIONISTAS	\$ 400,00
<b>FIJO</b>	\$ 24.387,32	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ -7.864,61</b>
<b>DEPRECIABLE</b>	\$ 24.387,32	<b>PRESENTE EJERCICIO</b>	<b>\$ -15.431,18</b>
MUEBLES Y ENSERES	\$ 24.387,32	UTILIDAD & PERDIDA	\$ -15.431,18
<b>OTROS</b>	\$ 1.528,52	<b>EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>\$ 7.566,57</b>
DIFERIDOS	\$ 1.528,52	UTILIDAD & PERDIDA	\$ 7.566,57
		<b>RESERVAS</b>	<b>\$ 398,24</b>
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 228.187,05</b>

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

A continuación se muestran los Balances de Resultados de la empresa para los dos períodos de análisis:

**CUADRO 4.7**

<b>OPTIWORLD GROUP</b>	
<b>BALANCE DE RESULTADOS</b>	
<b>ACUMULADO AL 30 DE JUNIO DE 2007</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ -104.713,46</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$ -103.821,77</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$ -103.821,77</b>
CON IMPUESTO	\$ -181.713,42
SIN IMPUESTO	\$ -
DESCUENTOS	\$ 2.999,73
FLETES	\$ -
DEVOLUCIONES	\$ 625,31
COSTO DE VENTAS	\$ 74.266,61
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ -891,69</b>
<b>RENDIMIENTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ -</b>
CARTERA	\$ -
<b>OTROS</b>	<b>\$ -891,69</b>
EMPLEADOS	\$ -626,00
OTROS INGRESOS	\$ -265,69
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 87.394,37</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$ 86.967,23</b>
<b>ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 44.085,38</b>
GASTOS GENERALES	\$ 42.205,38
HONORARIOS	\$ 1.880,00
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 42.881,85</b>
GASTOS GENERALES	\$ 42.881,85
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 427,14</b>
<b>INTERESES</b>	<b>\$ 427,14</b>
OTROS EGRESOS	\$ 19,14
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$ 210,57
AMORTIZACION DIFERIDOS	\$ 197,43
<b>TOTAL DE RESULTADOS</b>	<b>\$ -17.319,09</b>
	<b>UTILIDAD</b>

**OPTIWORLD GROUP  
BALANCE DE RESULTADOS  
ACUMULADO AL 30 DE JUNIO DE 2008**

<b>INGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>-99.183,21</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$</b>	<b>-99.151,15</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$</b>	<b>-99.151,15</b>
CON IMPUESTO	\$	-219.127,47
SIN IMPUESTO	\$	-18,27
DESCUENTOS	\$	2.304,41
FLETES	\$	-
DEVOLUCIONES	\$	188,30
COSTO DE VENTAS	\$	117.501,88
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$</b>	<b>-32,06</b>
<b>RENDIMIENTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
CARTERA	\$	-
<b>OTROS</b>	<b>\$</b>	<b>-32,06</b>
EMPLEADOS	\$	-32,06
OTROS INGRESOS	\$	-
<b>EGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>114.614,39</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$</b>	<b>113.705,42</b>
<b>ADMINISTRACION</b>	<b>\$</b>	<b>70.056,40</b>
GASTOS GENERALES	\$	68.462,40
HONORARIOS	\$	1.594,00
<b>VENTAS</b>	<b>\$</b>	<b>43.649,02</b>
GASTOS GENERALES	\$	43.649,02
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$</b>	<b>908,97</b>
<b>INTERESES</b>	<b>\$</b>	<b>427,14</b>
OTROS EGRESOS	\$	19,14
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$	210,57
AMORTIZACION DIFERIDOS	\$	197,43
<b>TOTAL DE RESULTADOS</b>	<b>\$</b>	<b>15.431,18</b>
		<b>PERDIDA</b>

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador

ELABORACIÓN: El Autor

A fin de poder analizar la situación financiera de la empresa, se llevó a cabo el cálculo de los índices en base a los estados financieros presentados, análisis que no realiza la empresa, y se presentan a continuación:

#### 4.8.2.3.1.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

El análisis de las razones de liquidez va encaminado principalmente a determinar la capacidad de una empresa para hacer frente a las obligaciones adquiridas en el corto plazo.

El siguiente cuadro muestra los índices que hacen referencia al análisis de la posición actual de la empresa considerando su capacidad de cumplimiento de las obligaciones. Este análisis permite a los acreedores de corto plazo “evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos circulantes o a corto plazo”<sup>6</sup>. Para el análisis se considera el capital de trabajo, la razón de circulante y la prueba ácida.

**CUADRO 4.8**  
**RAZONES DE LIQUIDEZ**

INDICE	2007	2008
Capital de trabajo	\$ 3.521,26	\$ -32.982,21
Razón de Circulante	1,032	0,860
Prueba Ácida	0,465	0,596

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cia. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

En base a los valores obtenidos es posible concluir que:

- En el año 2007, la empresa presenta un capital de trabajo positivo, haciendo visible de esta manera la capacidad de la empresa para hacer frente a obligaciones que se encontraban próximas a vencerse.

<sup>6</sup> Warren, Carl; Reeve, James; Fess, Philip, **Contabilidad Financiera**, 7ma. edición, pág. 632, International Thompson Editores, México, 2000

- Para el año 2008, el capital de trabajo presenta un preocupante valor negativo, lo cual implica la imposibilidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos por vencerse.
- Considerando a la razón de circulante como un *“indicador más confiable que el capital de trabajo”*<sup>7</sup> es posible determinar que la empresa, en el primer semestre de 2007 poseía 1,032 dólares de activo corriente por cada dólar de pasivo corriente, dicho de otra manera, los pasivos corrientes se encontraban cubiertos 1,032 de las veces.
- Para el período de análisis en el año 2008, la empresa no está en capacidad de cubrir los pasivos corrientes, únicamente posee 0,86 dólares de activo corriente por cada dólar de pasivo corriente, colocando a la empresa en una situación de limitado acceso a crédito si así lo requiriera.
- La prueba ácida permite determinar el grado de liquidez para hacer frente a las obligaciones contraídas sin tomar en cuenta el inventario que posee, mismo que debería ser vendido para convertirse en circulante, así, para el año 2007, la capacidad de hacer frente a las deudas con el circulante disponible fue de 0,465, es decir, no podría haber cumplido en un 100% con sus obligaciones.
- En el año 2008, la empresa, libre de activos para la venta (inventarios), no se encuentra en capacidad de hacer frente a sus obligaciones, obteniendo un índice de 0,596, es decir, por cada dólar adeudado, la empresa posee únicamente 59,6 centavos para su cobertura.

---

<sup>7</sup> Warren, Carl; Reeve, James; Fess, Philip, **Contabilidad Financiera**, 7ma. edición, pág. 632, International Thompson Editores, México, 2000



Considerando la totalidad de indicadores en cuanto a la liquidez de la empresa es posible determinar que existe incapacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo lo que a su vez genera desconfianza por parte de potenciales acreedores y por ende menor posibilidad de acceso a crédito.

#### 4.8.2.3.1.2 RAZONES DE ACTIVIDAD

Las razones de actividad permiten evaluar la eficiencia de la empresa en el manejo de sus recursos. Con esta finalidad se analizan el manejo de cuentas por cobrar e inventarios. Los índices utilizados para este análisis son: rotación de cuentas por cobrar, período promedio de cobranza, rotación de inventarios y días de inventario promedio disponible.

A continuación se muestra un cuadro con el análisis de cuentas por cobrar, este permite determinar la eficiencia en la gestión de cobro que realiza la empresa y la manera en que maneja el tema crediticio con sus clientes.

**CUADRO 4.9**  
**ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR**

INDICE	2007	2008
Rotación de cuentas por cobrar	2,873	1,834
Período promedio de cobranza	127,066	199,036

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

Una vez obtenidos los índices correspondientes, el análisis indica que:

- La gestión de cobro durante el primer semestre del año 2007 permitió recaudar los valores adeudados y otorgar nuevos créditos cerca de 3 veces durante el período, lo que evidencia una gestión de cobro poco eficiente.
- La recuperación de cartera en el año 2008 presenta un retroceso, debido al incremento de la cartera y una disminución en el valor de las ventas debido al incremento del costo del producto más no del precio de venta, permitiendo el cobro de los valores adeudados y la concesión de nuevos créditos tan solo 2 veces.
- El período promedio de cobranza de cuentas por cobrar en el año 2007 fue de 127 días.
- Durante el primer semestre del año 2008, la empresa logró cobrar sus cuentas aproximadamente cada 200 días, evidenciando de esta manera una deficiente gestión de cobro y lo que es peor otorgando plazos de crédito excesivamente largos.

El siguiente cuadro corresponde al análisis de inventarios, tanto en rotación como en días promedio de inventario disponible. Es importante que la empresa sepa determinar los niveles óptimos de inventario, que le permitan hacer frente a los requerimientos de sus clientes pero tomando en cuenta el peligro de sobreabastecerse de productos y poseer de esa manera menor liquidez y mayores costos de mantenimiento.

**CUADRO 4.10**  
**ANÁLISIS DE INVENTARIO**

INDICE	2007	2008
Rotación de inventario	1,194	1,893
Días de inventario promedio disponible	305,687	192,857

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

- Durante el primer semestre del año 2007, la empresa rotó la totalidad del inventario rotó 1,2 veces.
- En el año 2008, y considerando el mismo período de análisis, la empresa rotó su inventario 1,9 veces.
- En el año 2007 el inventario tomó en promedio 306 días para ser vendido completamente.
- Durante el año 2008 el inventario requirió de 193 días para rotar por completo.

Es posible concluir que la empresa ha mejorado la rotación de sus inventarios de un año al otro, sin embargo, sus recursos no están siendo bien utilizados poniendo en evidencia una deficiente gestión de cobro y otorgando plazos muy amplios en los créditos que concede a sus clientes.

#### **4.8.2.3.1.3 RAZONES DE RENTABILIDAD**

*“El análisis de rentabilidad se concentra principalmente en la relación entre los resultados de las operaciones según se presentan en el estado de resultados y*

los recursos disponibles para la empresa como se presentan en el balance general<sup>8</sup>. Un análisis de rentabilidad permite, en pocas palabras, determinar la eficiencia y eficacia de una empresa para generar utilidades. Se consideran tres indicadores básicos: razón de ventas netas entre activos, rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre patrimonio.

A continuación se presenta un cuadro con el cálculo de los tres indicadores que permiten el análisis de rentabilidad de una empresa:

**CUADRO 4.11  
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD**

INDICE	2007	2008
Razón de ventas netas entre activos	0,814	0,435
Rentabilidad sobre activos	13,6%	6,8%
Rentabilidad sobre patrimonio	97,7%	-218,4%

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

- Por cada dólar de activo la empresa, en el año 2007, generó 81 centavos de utilidad después de impuestos.
- Para el año 2008 la razón se disminuye, indicando que por cada dólar de activo la empresa generó apenas 44 centavos de utilidad después de impuestos, mostrando una disminución en la rentabilidad del negocio.

<sup>8</sup> Warren, Carl; Reeve, James; Fess, Philip, **Contabilidad Financiera**, 7ma. edición, pág. 637, International Thompson Editores, México, 2000

- Durante el año 2007 existió una el rendimiento de la inversión fue del 13,6%.
- Para el año 2008, el rendimiento cayó al 6,8%.
- En el año 2007, el retorno de la inversión de los inversionistas fue del 97,7%
- Para el año 2008 existe una considerable disminución del patrimonio de la empresa, la rentabilidad para los propietarios de la empresa cayó en un 218,4%, lo que pone en evidencia las descapitalización que ha sufrido la empresa

La empresa de un año a otro ha disminuido considerablemente su rentabilidad, es posible que esto se deba a un incremento de los costos y gastos en los que incurre la empresa sin su consecuente incremento en el volumen de las ventas.

#### **4.8.2.3.1.4 RAZONES DE APALANCAMIENTO**

Las razones de apalancamiento permiten analizar el grado en el cual la empresa ha sido financiada tanto por terceros como por el aporte de sus propietarios. Para este análisis se han considerados cuatro índices: razón de endeudamiento, razón de autonomía, razón de apalancamiento externo y razón de apalancamiento interno.

El siguiente cuadro presenta los índices obtenidos:

**CUADRO 4.12**  
**RAZÓN DE APALANCAMIENTO**

INDICE	2007	2008
Razón de endeudamiento	86,1%	103,1%
Razón de autonomía	13,9%	-3,1%
Razón de apalancamiento externo	6,20	-33,29
Razón de apalancamiento interno	0,16	-0,03

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

- La razón de endeudamiento o pasivo total a activo total permite concluir que un durante el primer semestre del año 2007 un 86,1% del total de activos de la empresa fue financiado por recursos de terceros.
- Para el año 2008, los activos han sido financiados en un 103,1% por recursos no provenientes de los propietarios de la empresa.
- La razón de autonomía para el año 2007 fue del 13,1%, es decir, en dicho porcentaje la empresa fue capaz de financiar sus activos.
- En el año 2008, la empresa no fue capaz de financiar sus activos
- Por cada dólar invertido por parte de sus propietarios, la empresa ha recibido en el 2007 \$6,20 provenientes de terceros
- Durante el año 2008 la empresa dejó de recibir \$33,29 por cada dólar invertido por sus propietarios.
- Por el contrario, por cada dólar invertido por terceros en la empresa en el 2007, sus propietarios invirtieron 16 centavos de dólar.
- Así mismo, en el año 2008, por cada dólar invertido por terceros, los propietarios de la empresa dejaron de invertir 3 centavos de dólar.



Es claro que la capacidad de obtener recursos de terceros por parte de la empresa se ha visto afectada en el año 2008. Es importante mencionar que durante el primer semestre del año han existido pérdidas y parte del capital de la empresa pudo ser utilizado para hacer frente a las obligaciones de la misma

A continuación se presenta un cuadro resumen con las fortalezas y debilidades de la empresa en el área de finanzas y contabilidad:

**CUADRO 4.13**

ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
Poco acceso a capital en el corto plazo		4
La empresa posee poca liquidez		5
Deficiente gestión de cobro		5
Poco capital de trabajo disponible		3
No existen presupuestos elaborados por área		4
Políticas de reparto de utilidades razonables	2	
Baja rentabilidad de la empresa		5
Rotación de inventario considerablemente buena	5	
Excesivo apalancamiento externo		3

FUENTE: Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

#### **4.9 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de factores EFE, o también conocida como matriz de factores externos<sup>9</sup>, permite evaluar los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales con la finalidad de considerar su implicación el negocio y el grado en el que pueden o no afectar a la empresa y su desempeño,

<sup>9</sup> David, Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Capítulo 3, pág. 110, Pearson Educación de México, México, 2003

ayudan también al planteamiento de estrategias que permitan hacer frente a estos factores aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas de manera estratégica.

#### **4.9.1 METODOLOGIA<sup>10</sup>**

- Considerando la matriz de factores externos elaborada en el Capítulo 2 del presente Plan de Negocios se tomarán las cuatro oportunidades y cuatro amenazas de mayor relevancia de acuerdo a las calificaciones asignadas.
- A continuación se asignarán valores a cada una de las oportunidades o amenazas según su importancia. Estos valores se asignan obteniendo el peso proporcional de cada una de ellas según las calificaciones obtenidas en la matriz de factores externos en relación a la sumatoria total de los factores de mayor relevancia.
- El siguiente paso consiste en calcular la importancia promedio, obtenida de dividir el peso total de las oportunidades y amenazas para el total de factores considerados.
- Posteriormente se procede al cálculo de la importancia normada de cada oportunidad o amenaza, esta se obtiene de la división del peso de cada factor sobre la importancia promedio.
- Una vez obtenida la importancia normada de cada factor se procede a la asignación de calificaciones a cada factor en función de la capacidad de reacción de la empresa frente a estos, es decir capacidad de aprovechar

---

<sup>10</sup> Apuntes de Gestión Comercial del Ing. Jean Paul Pinto

las oportunidades y capacidad de contrarrestar las amenazas. Las calificaciones serán asignadas de acuerdo a la siguiente tabla de valores

1: Capacidad Muy Baja

2: Capacidad Baja

3: Capacidad Media

4: Capacidad Alta

5: Capacidad Muy Alta

- Una vez asignadas las calificaciones a cada oportunidad y amenazas se debe obtener la calificación total de la empresa, para lo cual se debe multiplicar la importancia normada de cada factor por la calificación asignada.
- Posteriormente se realiza la sumatoria de las calificaciones de la empresa para cada oportunidad y amenaza y se calcula el promedio. Este promedio representa la calificación global de la empresa frente a los factores externos de la misma.
- Finalmente se deberá graficar la matriz en un plano XY, en donde se incluye a cada uno de los factores considerando su importancia normada (X) y la capacidad de respuesta de la empresa asignada al factor (Y). La escala de valores correspondientes al eje de las X es de 0 a 2, con punto de corte en su punto medio (1) y la escala correspondiente al eje de las Y es de 0 a 5, con punto de corte también en su punto medio (2.5). Los 4

cuadrantes obtenidos del corte en los puntos medios (1,2.5) corresponden desde el cuadrante superior izquierdo y en sentido horario a Bajas Prioridades, Medianas Prioridades, Altas Prioridades y Prioridades.

#### 4.9.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Una vez obtenida la calificación de la empresa en relación su capacidad de reacción ante los factores externos de mayor relevancia para el negocio, es posible determinar que la empresa se encuentra en capacidad de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas a las que se enfrenta gracias a las estrategias que ha aplicado. El promedio obtenido es superior a la media con un valor de 3,54 lo que corrobora lo antes mencionado.

La Matriz de Factores Externos correspondiente a Optiworld Group se presenta a continuación:

**CUADRO 4.14**

**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

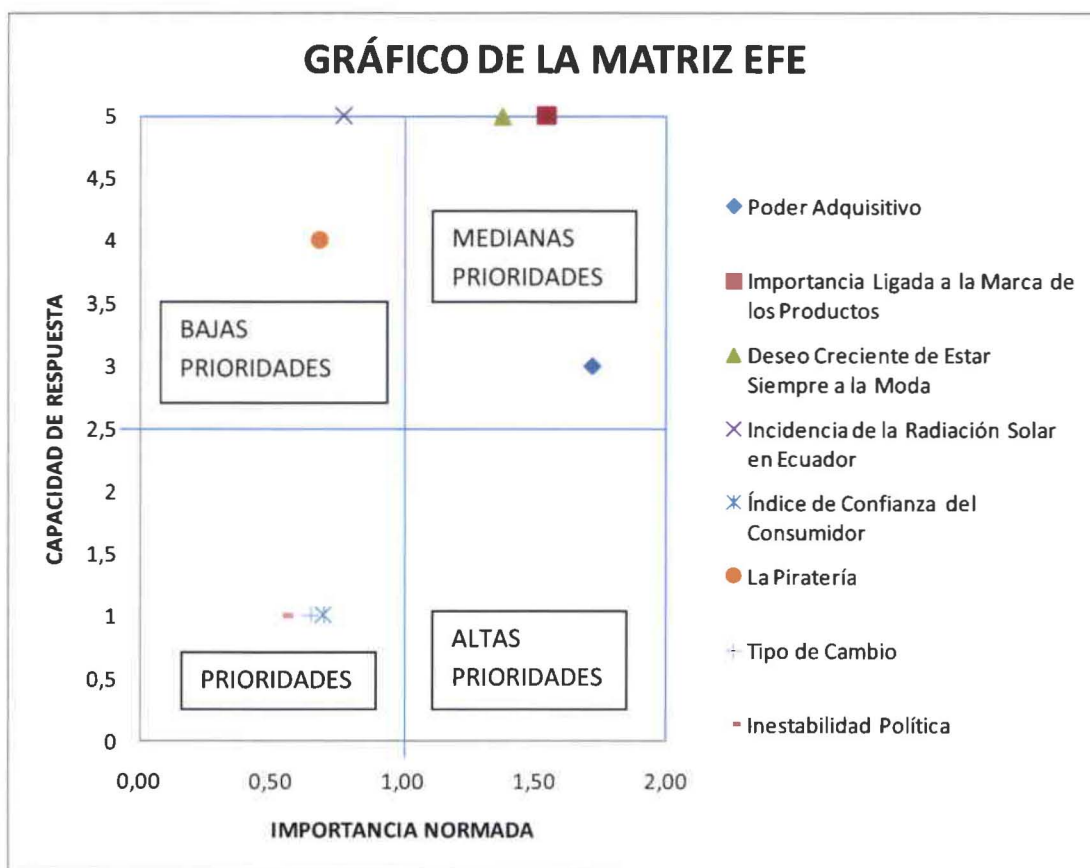
	CALIFICACION	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Poder Adquisitivo	20	21,51	1,72	3	5,16
Importancia Ligada a la Marca de los Productos	18	19,35	1,55	5	7,74
Deseo Creciente de Estar Siempre a la Moda	16	17,20	1,38	5	6,88
Incidencia de la Radiación Solar en Ecuador	9	9,68	0,77	5	3,87
<b>AMENAZAS</b>					
Índice de Confianza del Consumidor	8	8,60	0,69	1	0,69
La Piratería	8	8,60	0,69	4	2,75
Tipo de Cambio	7	7,53	0,60	1	0,60
Inestabilidad Política	7	7,53	0,60	1	0,60
<b>TOTAL</b>	93	100	-	-	28,30
<b>IMPORTANCIA PROMEDIO</b>	-	12,5	-	-	3,54

FUENTE: Análisis del macroentorno

ELABORACIÓN: El Autor

El siguiente corresponde al gráfico de la matriz EFE, en donde, como se mencionó con anterioridad se pueden observar las prioridades en distintos niveles que posee la empresa de acuerdo a los factores externos más relevantes:

GRÁFICO 4.2



FUENTE: Matriz EFE

ELABORACIÓN: El Autor

No existen factores externos que se representen altas prioridades, sin embargo, las que se consideran como prioridades son: el índice de confianza del consumidor, la inestabilidad política y el tipo de cambio.

## 4.10 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos<sup>11</sup>, EFI, permite analizar las fortalezas y debilidades propias de la empresa, obtenidos luego del proceso de auditoría interna de las áreas de una empresa y permite determinar cómo se relacionan entre ellas.

### 4.10.1 METODOLOGÍA<sup>12</sup>

Al igual que en la elaboración de la Matriz de Factores Externos, la matriz EFI requiere de varios pasos a seguir para su elaboración y son los siguientes:

- Identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa luego de realizada la auditoría interna. Para el presente análisis se consideran diez fortalezas y diez debilidades.
- A continuación se procede realizar la sumatoria de las calificaciones asignadas a cada fortaleza y debilidad.
- Se obtiene el peso de cada una de las fortalezas y debilidades considerando su calificación con respecto a la sumatoria total de calificaciones.
- Se calcula la importancia promedio dividiendo el total de la sumatoria de todos los pesos sobre el número de fortalezas y debilidades analizadas.
- Se procede al cálculo de la importancia normada de cada fortaleza y debilidad dividiendo su peso individual sobre la importancia promedio.

<sup>11</sup> David, Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, Capítulo 4, pág. 149, Pearson Educación de México, México, 2003

<sup>12</sup> Apuntes de Gestión Comercial del Ing. Jean Paul Pinto



- Se otorga una calificación a cada una de las fortalezas o debilidades de la empresa en función de su grado de fortaleza o debilidad dentro de la misma, considerando su capacidad de respuesta. Las fortalezas reciben una calificación de 4 (fortaleza menor) o 5 (fortaleza mayor) y las debilidades una calificación de 1 (debilidad mayor) o 2 (debilidad menor)
- La calificación total de la empresa en cada fortaleza y debilidad se obtiene multiplicando la importancia normada de cada una de estas por la capacidad de respuesta que posee la empresa ante dichas fortalezas o debilidades. Posteriormente se realiza la sumatoria de todas las calificaciones y se obtiene el promedio con la intención de obtener una calificación global de la empresa sobre su posición en relación a las fortalezas y amenazas que presenta.
- Finalmente se traslada la matriz EFI a un gráfico XY en donde se determinan se observan las prioridades de la empresa en cuanto a fortalezas que debe mantener y amenazas en las que debe enfocar sus estrategias a fin de mejorar su desempeño. El gráfico contempla la importancia normada de cada fortaleza y debilidad (X) y la capacidad de respuesta para cada una de ellas (Y). La escala de valores correspondientes al eje de las X es de 0 a 2, con punto de corte en su punto medio (1) y la escala correspondiente al eje de las Y es de 0 a 5, con punto de corte también en su punto medio (2.5). Los 4 cuadrantes obtenidos del corte en los puntos medios (1,2.5) corresponden a: bajas prioridades,

medias prioridades, altas prioridades y prioridades, iniciando desde el cuadrante superior izquierdo en sentido horario.

#### 4.10.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La empresa posee una mayor cantidad de fortalezas en aspectos claves de la empresa de lo que posee debilidades, lo que permite concluir que su posición interna es sólida. La calificación global de la empresa es de mayor a la media habiendo obtenido 2,97. A continuación se presenta la matriz EFI para Optiworld Group.

**CUADRO 4.15**

**MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

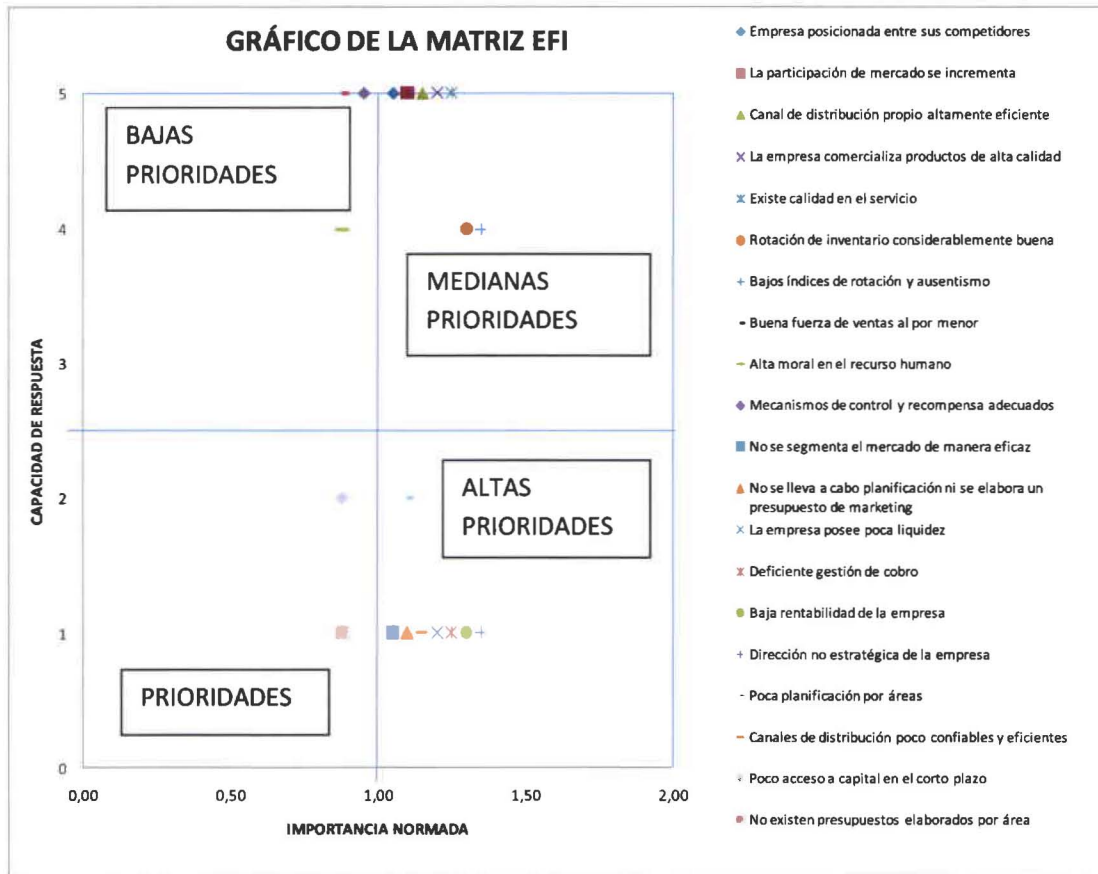
	CALIFICACION	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
<b>FORTALEZAS</b>					
Empresa posicionada entre sus competidores	5	5,26	1,10	5	5,49
La participación de mercado se incrementa	5	5,26	1,10	4	4,40
Canal de distribución propio altamente eficiente	5	5,26	1,10	5	5,49
La empresa comercializa productos de alta calidad	5	5,26	1,10	5	5,49
Existe calidad en el servicio	5	5,26	1,10	5	5,49
Rotación de inventario considerablemente buena	5	5,26	1,10	4	4,40
Bajos índices de rotación y ausentismo	5	5,26	1,10	4	4,40
Buena fuerza de ventas al por menor	4	4,21	0,88	5	4,40
Alta moral en el recurso humano	4	4,21	0,88	4	3,52
Mecanismos de control y recompensa adecuados	4	4,21	0,88	5	4,40
<b>DEBILIDADES</b>					
No se segmenta el mercado de manera eficaz	5	5,26	1,10	1	1,10
No se lleva a cabo planificación ni se elabora un presupuesto de marketing	5	5,26	1,10	1	1,10
Canales de distribución poco confiables y eficientes	5	5,26	1,10	1	1,10
La empresa posee poca liquidez	5	5,26	1,10	1	1,10
Deficiente gestión de cobro	5	5,26	1,10	1	1,10
Baja rentabilidad de la empresa	5	5,26	1,10	1	1,10
Dirección no estratégica de la empresa	5	5,26	1,10	1	1,10
Poca planificación por áreas	5	5,26	1,10	2	2,20
Poco acceso a capital en el corto plazo	4	4,21	0,88	2	1,76
No existen presupuestos elaborados por área	4	4,21	0,88	1	0,88
<b>TOTAL</b>	95	96	-	-	60,00
<b>IMPORTANCIA PROMEDIO</b>	-	4,79	-	-	3,00

FUENTE: Diagnóstico interno de Optiworld Group del Ecuador Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: El Autor

Tal como se mencionó anteriormente a continuación se presenta el gráfico de la matriz EFI:

**GRÁFICO 4.3**



FUENTE: Matriz EFI  
ELABORACIÓN: El Autor

Los factores internos a los cuales la empresa debe prestar mayor atención, es decir, las consideradas como sus altas prioridades son: no se segmenta el mercado de manera eficaz, no se lleva a cabo planificación ni se elabora un presupuesto de marketing, canales de distribución poco confiables y eficientes, la

empresa posee poca liquidez, deficiente gestión de cobro, baja rentabilidad de la empresa, dirección no estratégica de la empresa y poca planificación por área.

#### 4.11 MATRIZ FODA

La matriz FODA consiste únicamente en incluir en un mismo cuadro todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas antes mencionadas. Para el efecto se utilizarán las oportunidades y amenazas de la matriz EFE y las fortalezas y debilidades de la matriz EFI. La matriz FODA se presenta a continuación:

**CUADRO 4.16**

**MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Empresa posicionada entre sus competidores	Poder Adquisitivo
La participación de mercado se incrementa	Importancia Ligada a la Marca de los Productos
Canal de distribución propio altamente eficiente	Deseo Creciente de Estar Siempre a la Moda
La empresa comercializa productos de alta calidad	Incidencia de la Radiación Solar en Ecuador
Existe calidad en el servicio	
Rotación de inventario considerablemente buena	
Bajos índices de rotación y ausentismo	
Buena fuerza de ventas al por menor	
Alta moral en el recurso humano	
Mecanismos de control y recompensa adecuados	

DEBILIDADES	AMENAZAS
Índice de Confianza del Consumidor	No se segmenta el mercado de manera eficaz
La Piratería	No se lleva a cabo planificación ni se elabora un presupuesto de marketing
Tipo de Cambio	Canales de distribución poco confiables y eficientes
Inestabilidad Política	La empresa posee poca liquidez
	Deficiente gestión de cobro
	Baja rentabilidad de la empresa
	Dirección no estratégica de la empresa
	Poca planificación por áreas
	Poco acceso a capital en el corto plazo
	No existen presupuestos elaborados por área

FUENTE: Matrices EFE y EFI  
ELABORACIÓN: El Autor

## 4.12 MATRIZ AODF

De acuerdo a Fred David<sup>13</sup>, la matriz AODF se forma utilizando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas con la mera intención de crear cuatro tipos de estratégicas: de fortalezas y oportunidades, de debilidades y oportunidades, de fortalezas y amenazas y de de debilidades y amenazas. Este análisis permite definir posibles estrategias a ser implementadas por la empresa.

### 4.12.1 METODOLOGÍA<sup>14</sup>

- Es necesario utilizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades registradas en la matriz FODA.
- A continuación se procede a determinar la relación entre las fortalezas y oportunidades y registrar las estrategias en el cuadrante correspondiente a FO.
- Al igual que en el paso anterior se debe determinar la relación entre las debilidades y oportunidades y registra las estrategias en el cuadrante correspondiente a DO.
- Utilizando las fortalezas y las amenazas se procederá a definir la relación existente entre ambas y posteriormente se registrarán las estrategias en el cuadrante FA.
- Por último se consideran las debilidades y amenazas, se establece su relación y se procede a registrar las estrategias en el cuadrante DA.

---

<sup>13</sup> David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación de México, Capítulo 6, pág. 200, México, 2003

<sup>14</sup> Apuntes de Gestión Comercial del Ing. Jean Paul Pinto



Utilizando la metodología propuesta se obtiene la siguiente matriz AODF:

**CUADRO 4.17**

**MATRIZ AODF**

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa posicionada entre sus competidores</li> <li>2. La participación de mercado se incrementa</li> <li>3. Canal de distribución propio altamente eficiente</li> <li>4. La empresa comercializa productos de alta calidad</li> <li>5. Existe calidad en el servicio</li> <li>6. Rotación de inventario considerablemente buena</li> <li>7. Bajos índices de rotación y ausentismo</li> <li>8. Buena fuerza de ventas al por menor</li> <li>9. Alta moral en el recurso humano</li> <li>10. Mecanismos de control y recompensa adecuados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se segmenta el mercado de manera eficaz</li> <li>2. No se lleva a cabo planificación ni se elabora un presupuesto de marketing</li> <li>3. Canales de distribución poco confiables y eficientes</li> <li>4. La empresa posee poca liquidez</li> <li>5. Deficiente gestión de cobro</li> <li>6. Baja rentabilidad de la empresa</li> <li>7. Dirección no estratégica de la empresa</li> <li>8. Poca planificación por áreas</li> <li>9. Poco acceso a capital en el corto plazo</li> <li>10. No existen presupuestos elaborados por área</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES: O</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder Adquisitivo</li> <li>2. Importancia Ligada a la Marca de los Productos</li> <li>3. Deseo Creciente de Estar Siempre a la Moda</li> <li>4. Incidencia de la Radiación Solar en Ecuador</li> </ol>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas para distribución en las principales boutiques del país (F1, F2, F4, O2, O3)</li> <li>• Promoción de los diferentes beneficios del producto y los servicios que brinda Optiworld en los distintos canales de distribución a través de medios publicitarios efectivos (F4, O1, O2)</li> <li>• Aplicación de nuevos modelos de negocio propios; óptica, moda, deportes (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F10, O1, O2, O3, O4)</li> <li>• Alianzas estratégicas con los principales oftalmólogos del país para promoción en consultorios y desarrollo de boletines médicos para envío a bases de datos (F4, F9, O2, O4)</li> <li>• Creación de una red de canales de distribución propios a través del desarrollo de un modelo de franquicias (F1, F3, F4, F5, O1, O2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un modelo de franquicias (D3, D5, O1, O2)</li> <li>• Desarrollo y aplicación de un concepto de tienda departamental óptica con clara segmentación de productos (D1, D3, D4, D5, D6, O2, O3, O4)</li> <li>• Desarrollo de políticas de descuento por pronto pago y multa por retrasos a distribuidores (D3, D5, D6, O2)</li> <li>• Evaluación de canales de distribución y elaboración de presupuestos mensuales en base al potencial de ventas en cada uno (D3, D6, D10, O1)</li> <li>• Desarrollo anual de un plan de marketing en base a estudios del mercado para la determinación de segmentos específicos, precios, atributos de valor, ubicación y determinación de oportunidades en el mercado (D1, D2, D6, D7, D8, D10, O1, O2, O3, O4)</li> </ul>
<b>AMENAZAS: A</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice de Confianza del Consumidor</li> <li>2. La Piratería</li> <li>3. Tipo de Cambio</li> <li>4. Inestabilidad Política</li> </ol>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener apoyo de las casas matrices en procesos legales en contra de importadores y comercializadores de productos falsificados (F1, A2)</li> <li>• Exportación del negocio a mercados vecinos (F1, F4, A1, A4)</li> <li>• Promoción de puntos de venta autorizados para la comercialización de los diferentes productos de Optiworld (F1, F3, F4, A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación anual de precios con proveedores en base a una tasa acordada de cambio y reajuste anual de precios de venta al público (D4, D6, D9, A3)</li> <li>• Diversificación de las inversiones de Optiworld hacia negocios relacionados o nuevas oportunidades (D6, D7, A1, A4)</li> </ul>

FUENTE: Matrices EFE y EFI

ELABORACIÓN: El Autor

#### 4.13 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

La matriz Interna-Externa (IE) agrupa los resultados obtenidos en el análisis de las matrices EFE y EFI a fin de establecer recomendaciones a la posición



estratégica que la empresa debe adoptar, más adelante se indican las tres diferentes recomendaciones que presenta la matriz.

#### **4.13.1 METODOLOGÍA<sup>15</sup>**

- Se debe colocar en el eje de las X la calificación global de la empresa obtenida en la matriz EFI.
- A continuación se procede a colocar en el eje de las Y la calificación obtenida en la matriz EFE.
- La escala de valores utilizada en la matriz se encuentra entre 1.0 y 4.0 en ambos ejes. Si la calificación recibida en la matriz EFI se encuentra entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil, si se encuentra entre 2.0 y 2.99 representa una posición interna media y si la calificación se encuentra entre 3.0 y 4.0 indica una posición interna fuerte. De igual manera, si la calificación recibida en la matriz EFE se encuentra entre 1.0 y 1.99 es bajo, es decir, la empresa no tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades ni contrarrestar las amenazas, entre 2.0 y 2.99 es un valor medio, la empresa está medianamente en capacidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas y entre 3.0 y 4.0 es un valor alto, es decir, la empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- El plano de la matriz IE se divide en nueve cuadrantes, mismos que de acuerdo a la calificación se dividen en tres recomendaciones para la implementación de estrategias y estos son:

---

<sup>15</sup> David, Fred, R., Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación de México, México, 2003

- I, II, IV: Crecer y Construir
- III, V, VII: Retener y Mantener
- VI, VIII, IX: Cosechar o Desinvertir

#### 4.13.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ IE

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en la matriz EFE como en la EFI y su posterior aplicación a la matriz Interna-Externa la empresa se ubica en el cuadrante I, es decir se recomienda la aplicación de estrategias encaminadas a Crecer y Construir. Según Fred David<sup>16</sup> *“las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) son las más adecuadas”* para las empresas o divisiones de la misma que se encuentren dentro de los cuadrantes correspondientes a Crecer y Construir. De acuerdo a la matriz IE se recomienda la aplicación de las siguientes estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercados e integración hacia adelante.

La matriz IE para Optiworld Group se muestra a continuación:

---

<sup>16</sup> David, Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, Capítulo 6, pág. 212, México, 2003

**CUADRO 4.18**

**MATRIZ IE**

		FACTORES PONDERADOS EFI		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DEBIL (1.0 a 1.99)
FACTORES PONDERADOS EFE	ALTO (3.0 a 4.0)	I Crecer y Construir (3, 3.54)	II Crecer y Construir	III Retener y Mantener
	MEDIO (2.0 a 2.99)	IV Crecer y Construir	V Retener y Mantener	IV Cosechar o Desinvertir
	BAJO (1.0 a 1.99)	VII Retener y Mantener	VIII Cosechar o Desinvertir	IX Cosechar o Desinvertir

FUENTE: Matrices EFE y EFI

ELABORACIÓN: El Autor

**4.14 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, PEYEA, permite identificar el tipo de estrategia más adecuada que la empresa debe implementar considerando los cuatro cuadrantes que la conforman: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para la elaboración de la matriz se consideran dimensiones internas: fuerza financiera (+Y) y ventaja competitiva (-X) y dimensiones externas: estabilidad del ambiente (-Y) y fuerza de la industria (+X).

#### 4.14.1 METODOLOGÍA

- Para la determinación del valor que será ubicado en el eje de fuerza financiera (+Y) se consideran los factores financieros presentes en la matriz EFI, mismos que recibirán una calificación entre 1 (mayores debilidades) y 6 (mayores fortalezas).
- A continuación se procede a calcular el valor correspondiente al eje de estabilidad del ambiente (-Y), para lo cual se consideran las seis oportunidades y amenazas con mayor importancia normada. Cada factor debe ser calificado, utilizando valores comprendidos entre -1 (mayor oportunidad) y -6 (mayor amenaza).
- La determinación del valor correspondiente al eje de ventaja competitiva (-X) se obtiene utilizando los factores que tienen influencia en la competitividad de la empresa presentes en la matriz EFI. Al igual que en el caso anterior, cada factor debe ser calificado aplicando una escala comprendida entre -1 (mayor fortaleza) y -6 (mayor debilidad).
- Por último se debe obtener el valor correspondiente al eje de fuerza de la industria (+X), para lo cual se recurre al Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, elaborado en el Capítulo 2 del presente Plan de Negocios. Para el efecto se utilizarán aquellas fuerzas que recibieron calificaciones muy altas y muy bajas, es decir entre 4 y 5 y entre 1 y 2, respectivamente y se procederá a otorgar calificaciones inversas, es decir, las fuerzas que recibieron 4 y 5 recibirán una calificación de 2 y 1 respectivamente y viceversa.

- Luego de identificados los factores y de haberseles otorgado su respectiva calificación se procederá al cálculo de los promedios de cada uno de los ejes.
- A continuación se suman los promedios obtenidos de fuerza financiera y estabilidad del ambiente por un lado y por otro los promedios de ventaja competitiva y fuerza del ambiente. Los valores obtenidos de cada sumatoria corresponden a las coordenadas que se ubicarán dentro de uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.
- Por último se trazará un vector desde el origen hacia la coordenada obtenida mismo que indicará el tipo de estrategia más adecuada que debe ser implementada.

#### **4.14.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA**

La metodología aplicada permite obtener la siguiente matriz PEYEA, en donde es posible apreciar cada uno de los factores correspondientes a los diferentes ejes, sus calificaciones, los promedios y los valores totales que permiten posteriormente graficarla.

## CUADRO 4.19

### MATRIZ PEYEA

FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIÓN
Rotación de inventario considerablemente buena	5	Amenaza de entrada de nuevos competidores	4
La empresa posee poca liquidez	1	Rivalidad entre competidores existentes	4
Deficiente gestión de cobro	1	Poder de negociación de los proveedores	1
Baja rentabilidad de la empresa	1	Poder de negociación de los consumidores	4
Poco acceso a capital en el corto plazo	2	Amenaza de productos sustitutos	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,0</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,6</b>

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN
Poder Adquisitivo	-1	Empresa posicionada entre sus competidores	-2
Importancia Ligada a la Marca de los Productos	-1	La participación de mercado se incrementa	-1
Deseo Creciente de Estar Siempre a la Moda	-1	La empresa comercializa productos de alta calidad	-1
Incidencia de la Radiación Solar en Ecuador	-1	Existe calidad en el servicio	-1
Índice de Confianza del Consumidor	-4	Buena fuerza de ventas al por menor	-1
La Piratería	-5	No se segmenta el mercado de manera eficaz	-5
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,2</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-1,8</b>

<b>TOTAL FF + EA;</b>	<b>Y=</b>	<b>-0,2</b>	<b>TOTAL VC + FI;</b>	<b>X=</b>	<b>1,8</b>
-----------------------	-----------	-------------	-----------------------	-----------	------------

FUENTE: Matrices EFE y EFI, Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la Industria

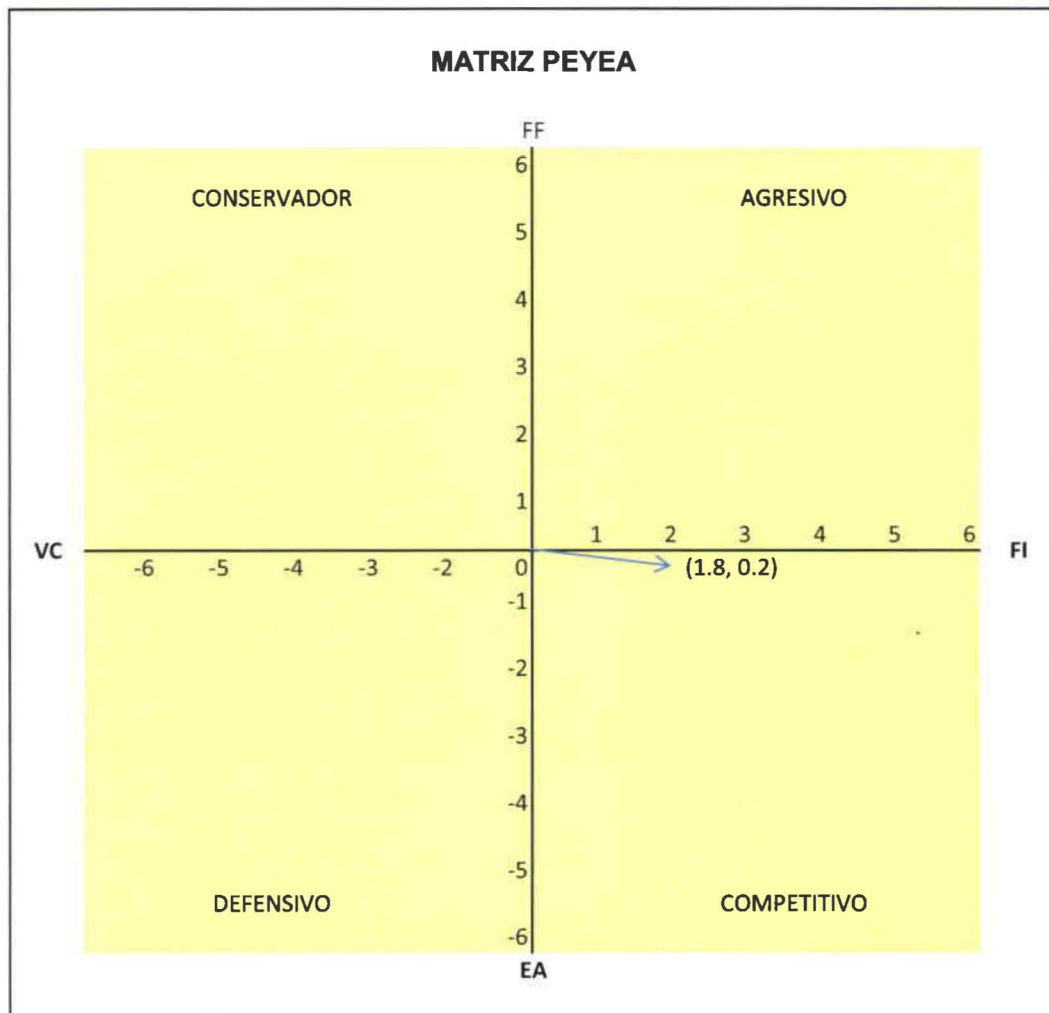
ELABORACIÓN: El Autor

El gráfico de la matriz PEYEA permite apreciar que el vector direccional se encuentra en el cuadrante competitivo, en las coordenadas (1.8, -0.2), indicando que se trata de *“una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria de crecimiento rápido”*<sup>17</sup>. A continuación se encuentra el gráfico correspondiente:

<sup>17</sup> David, Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, Capítulo 6, págs.207, México, 2003



GRÁFICO 4.4



FUENTE: Matrices EFE y EFI, Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la Industria

ELABORACIÓN: El Autor

El gráfico resultante de los cálculos realizados indica que las estrategias que deben ser aplicadas corresponden al cuadrante competitivo. Según Fred David<sup>18</sup> si el vector direccional se encuentra en dicho cuadrante "...indica el uso de estrategias competitivas entre las que se encuentran la integración hacia atrás,

<sup>18</sup> David, Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, Capítulo 6, pág. 205, México, 2003

*hacia adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas*". De acuerdo a la matriz PEYEA las estrategias que debería aplicar la empresa, al igual que en la matriz Interna-Externa son: integración hacia adelante, penetración en el mercado, desarrollo de mercados y alianzas estratégicas.

La empresa no posee una situación financiera sólida como para financiar la apertura de puntos de venta propios, por lo que deberá buscar un financiamiento externo (posibles alianzas estratégicas) para financiar su crecimiento; esto implicaría la posibilidad de crear una red de franquicias.

#### 4.15 MATRIZ ANSOFF

La matriz ANSOFF permite identificar las estrategias adecuadas que deberá aplicar la empresa en base a productos y mercados tanto nuevos como actuales. A continuación se muestra la matriz ANSOFF correspondiente:

**CUADRO 4.20  
MATRIZ ANSOFF**

PRODUCTO \ MERCADO		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DESARROLLO TOTAL

FUENTE: Matriz PEYEA  
ELABORACIÓN: El Autor

Optiworld Group buscará una mayor participación en el mercado ecuatoriano y la internacionalización de su negocio, es por esto que deberá aplicar las siguientes estrategias: penetración del mercado y desarrollo del mercado.

#### **4.16 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

Las estrategias genéricas de Porter van destinadas a *“hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir ventaja competitiva”*<sup>19</sup>. Porter propone tres estrategias básicas que pueden aplicar las empresas para mejorar su situación competitiva con el resto de la industria y son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

##### **4.16.1 LIDERAZGO EN COSTOS**

El liderazgo en costos, como su nombre lo indica, busca obtener ventajas en los costos de los productos, a través de una reducción sistemática de todos los costos de la cadena de valor y poder en última instancia ofrecer precios más bajos que los de sus competidores y lograr de esta manera una mayor participación en un mercado en donde el consumidor es sensible al precio, en donde no existe diferenciación de productos o servicios o cuando el poder de negociación de los consumidores es significativo<sup>20</sup>.

##### **4.16.2 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

Las estrategias de diferenciación buscan introducir al mercado factores que permitan diferenciar al producto o servicio de la empresa frente a sus

---

<sup>19</sup> Dess, Gregory, Lumpkin, G., T., **Dirección Estratégica: Creando Ventaja Competitiva**, Capítulo 5, pág. 177, Mc Graw-Hill/Interamericana de España, España 2003

<sup>20</sup> David, Fred, R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, México, 2003

competidores de la industria. Debe considerarse que muchas veces la diferenciación implica un incremento en los costos y por ende un incremento en los precios al consumidor final. Es importante que las estrategias de diferenciación vayan acorde a las necesidades del mercado y a su valoración de los atributos diferenciadores, caso contrario, la diferenciación puede generar un fracaso. Otro aspecto que debe considerar la empresa al momento de desarrollar estos factores diferenciadores es la capacidad y facilidad con la que el resto de la industria puede imitarlos. La ventaja de ofrecer factores diferenciadores y que estos sean altamente valorados por el mercado, permite a la empresa obtener mayores ganancias fruto de incrementos en los precios y lealtad de los consumidores gracias a la entera satisfacción de sus necesidades<sup>21</sup>.

#### **4.16.3 ESTRATEGIAS DE ENFOQUE**

Por último, las estrategias de enfoque pretenden, como su nombre lo indica, enfocar los esfuerzos de la empresa hacia un segmento de mercado específico. Es importante que la empresa sepa identificar el segmento que pretende satisfacer y que este no sea perseguido por empresas competidoras. El enfoque corre riesgo toda vez que el consumidor decide adoptar patrones de consumo de la masa y desaparecen los segmentos de mercado, al igual que cuando la estrategia es tan evidente para el resto de la industria que aparecen empresas que deciden imitarla<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> David, Fred, R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, México, 2003

<sup>22</sup> David, Fred, R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, México, 2003

#### 4.17 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Luego de efectuados los diferentes análisis correspondientes a la situación interna y externa del negocio y de la elaboración de las diferentes matrices de evaluación es posible formular estrategias que permitan alcanzar las metas planteados por la organización, al fin y al cabo, una estrategia no es nada más que *“el medio por el cual se consiguen los objetivos a largo plazo”*<sup>23</sup>. Las estrategias consideradas van encaminadas hacia la preparación de la empresa para un eventual desarrollo de un modelo de franquicias del negocio de venta al por menor de gafas.

- Diferenciación
- Enfoque
- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Integración hacia adelante
- Alianzas estratégicas

##### 4.17.1 DIFERENCIACIÓN

Toda empresa que pretenda alcanzar el éxito en el mercado en el que se encuentra debe desarrollar factores que atraigan al consumidor hacia sus productos o servicios. La diferenciación que debe mostrar Optiworld no solo debe encontrarse en el producto que comercializa, sino en el servicio que ofrece. Es

---

<sup>23</sup> David, Fred, R., *Conceptos de Administración Estratégica*, Capítulo 1, pág. 11, Pearson Educación de México, México, 2003

importante que la empresa considere la elaboración de técnicas de venta difícilmente reproducibles y que atraigan la atención del cliente hacia la detección y entera satisfacción de sus clientes. Se debe considerar el análisis del punto de venta como atracción hacia el cliente, tanto en diseño como en exhibición. Es importante que el negocio cuente con diversos factores de éxito que en únicamente en conjunto puedan generar éxito, con la finalidad de no ser imitados, de poseer un concepto único y exitoso que solo quienes se encuentren dentro de la empresa o formen parte de su red la conozcan. La empresa debe trabajar en el desarrollo de un know-how integral del negocio, que abarque cada una de las situaciones y procesos implícitos y que estos sean únicamente aplicables a un negocio de las características del analizado en el presente Plan de Negocios.

#### **4.17.2 SEGMENTACIÓN**

Dado que a través del negocio de venta de gafas al por menor se comercializa una marca relacionada casi en un 100% a la actividad deportiva es importante que la empresa enfoque sus técnicas de venta, personal, inventarios, promoción, exhibición, ubicación, tipo de local, complementos, etc., a satisfacer las necesidades del público que requiere tanto productos como asistencia para adquirir un accesorio deportivo que ofrezca comodidad, garantía, protección, o cualquier atributo que previamente la empresa conozca de su mercado objetivo. No existe en el Ecuador otra marca de gafas deportivas que posea un local destinado únicamente a su comercialización, por lo que, la empresa debe enfocar su venta únicamente hacia el segmento al que apunta su producto y en el cual está posicionada la marca en la mente del consumidor. Se sugiere el análisis de



viabilidad para el desarrollo de un nuevo modelo de negocios en el cual sea aplicable un concepto multimarca y segmentado para atender otros consumidores y que probablemente ya están siendo atendidos por empresas competidoras.

#### **4.17.3 PENETRACIÓN DEL MERCADO**

Las estrategias de penetración que debe adoptar la empresa van dirigidas hacia incrementar su participación de mercado a través de mejorar su desempeño en el tema de marketing. Vale la pena considerar la promoción de los atributos del producto así como hacer énfasis en la calidad del servicio y los puntos de venta que posee la empresa. Es necesario considerar la posibilidad de llevar a cabo estudios de mercado de manera periódica que permitan una clara segmentación del mismo y poder de esta manera ofrecer productos acorde a las necesidades de cada segmento y determinar las plazas en las cuales se deben colocar.

Es también importante para la empresa el contar con un adecuado plan de marketing, mismo que se debe elaborar de manera anual con la finalidad de determinar las estrategias que serán aplicadas año a año para conseguir una adecuada penetración del mercado. La empresa debe priorizar el incremento en su fuerza de ventas al por mayor a fin de abarcar una mayor cantidad de clientes al interior del país y fortalecer las técnicas de venta al por menor que permitan asegurar que estas son únicas y se constituyen en un factor de éxito en el negocio. Debe también considerar la posibilidad de, luego de elaborado el estudio del mercado y el correspondiente presupuesto de marketing, llevar a cabo publicidad dirigida y en medios efectivos que permitan llegar al segmento que se

persigue, beneficiando de esta manera a la empresa, a sus productos y a quienes los comercializan.

#### **4.17.4 DESARROLLO DEL MERCADO**

La empresa cuenta con la distribución exclusiva de varias marcas tanto para el mercado ecuatoriano como para el peruano, en el primero, el negocio lleva operando por más de cuatro años en donde es posible afirmar que se ha existido un desarrollo interesante del mercado, sin embargo es posible considerar la posibilidad de introducir nuevos productos dirigidos a diferentes segmentos de mercado y relacionados al giro de negocio de la empresa, tanto en el mismo ramo, como productos complementarios.

Optiworld planea ingresar en el corto plazo al mercado peruano, mismo que deberá ser desarrollado tomando en cuenta que su situación actual, en comparación al mercado nacional, presenta grandes diferencias y oportunidades. El desarrollo de dicho mercado debe hacerse posterior a un análisis de la realidad del vecino país y un estudio de mercado que permita determinar la demanda existente para los diferentes productos que se desea introducir o la posibilidad de introducir productos diferentes, así como las técnicas de venta efectivas para el consumidor, entre otros factores. Optiworld deberá analizar cuál es la estrategia mediante la cual ingresará al mercado con sus productos, es decir, haciendo uso de los canales de distribución existentes y que una vez analizados prueben ser confiables y eficientes en costos, a través de la inversión en puntos propios, venta de franquicias o joint ventures.

#### **4.17.5 INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE**

La empresa debe considerar la integración hacia adelante, a través de un modelo de franquicias, la apertura de puntos propios o el desarrollo de nuevos canales relacionados al negocio. El desarrollo de un modelo de franquicia permitirá no solo ampliar su red de distribución sino también internacionalizar su concepto de negocio y poder de esta manera buscar abarcar una porción interesante de mercados vecinos y considerando la oportunidad de ampliarse hacia mercados regionales o mundiales, posición que es muy difícil de alcanzar a través de puntos perteneciente a la empresa. Dentro de la integración hacia adelante, la empresa puede también considerar la posibilidad de ingresar al campo óptico, es decir, considerando que gran parte de sus clientes distribuidores corresponden a negocios ópticos, la empresa, al manejar una cartera interesante de productos y considerando que existe una deficiente gestión de cobro y baja liquidez, eventualmente podrá desarrollar su propio negocio multimarca enfocado hacia el servicio oftalmológico, beneficiándose de sus propios productos, de la calidad de su servicio, mejorando así también su participación de mercado y la rentabilidad de la empresa.

Al pretender reproducir un negocio, es necesario que la empresa que franquicia cuente con una estructura interna sólida y eficiente en todas sus áreas, es por esto que se sugiere la dirección estratégica de la empresa, misma que debe arrancar con los servicios de asesoría de un consultor especializado.

Dentro de su estructura, la empresa, ante un eventual desarrollo de un modelo de franquicias, debe considerar la creación de una nueva área de la empresa destinada a su manejo integral, es decir, que abarque la búsqueda de los posibles franquiciados, la negociación con los mismos, la gestión de apertura de puntos, la dotación de producto, la capacitación del franquiciado y su recurso humano, la supervisión de los procesos y aplicación del know-how, así como el respeto a políticas de marca, exhibición, producto, etc. Es sumamente importante para el éxito de la franquicia, tal como se corroboró en el Capítulo 3 del presente Plan de Negocios, que la empresa cuente con una organización de soporte permanente a fin de coadyuvar al éxito de su red de franquiciados.

#### **4.17.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

La aplicación de alianzas estratégicas va ligada a la estrategia de integración hacia adelante, con el fin de crear un canal propio para su producto; sin embargo es necesario que la empresa busque las fuentes para su financiamiento, por lo que la implementación de un modelo de franquicia, sería una solución a dicho problema. La teoría manifiesta que una alianza estratégica es una *“estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad”*<sup>24</sup>, lo cual claramente puede leerse como un formato de franquicias, en donde, la empresa dueña de la marca busca un socio comercial (franquiciado) y se asocian a través de la firma de un contrato de franquicia para aprovechar la

---

<sup>24</sup> David, Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, Capítulo 5, págs.179, México, 2003

oportunidad de expandir el negocio en un determinado mercado. La alianza estratégica bajo el formato de franquicias podrá ser implementada una vez que la empresa desarrolle el modelo para dicho efecto.

Ante los objetivos de internacionalizar el negocio, la empresa debe considerar la aplicación de esta estrategia no solo a través del formato de franquicias, sino también de joint ventures con inversionistas radicados en otros mercados y a los cuales les interesaría compartir el negocio.

# *CAPÍTULO V*

## *ANÁLISIS PARA VOLVER FRANQUICIABLE A LA EMPRESA EN EL FUTURO*



## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS PARA VOLVER FRANQUICIABLE A LA EMPRESA EN EL FUTURO

#### 5.1 INTRODUCCIÓN

Luego de analizada la situación interna de la empresa así como el análisis del entorno de la misma, se planteó la estrategia de integración hacia adelante, misma que puede ser aplicada a través de la creación de una red de franquicias del negocio de venta al por menor de gafas de sol de Optiworld Group. Previo a la creación de la franquicia, toda empresa que pretenda hacerlo deberá llevar a cabo un análisis profundo que le permita identificar claramente su potencial franquiciamiento. Este análisis debe incluir los productos que se comercializan y su potencial de ventas a través de una red de franquicias, así como la claridad del concepto de negocio, el saber hacer o know how que posee en todas las actividades implícitas en el mismo, su aplicabilidad o la manera a través de la cual se llevan a cabo, conocida como sistematización y la estructura que debe poseer la empresa para aplicar la estrategia que implica un nuevo giro de negocio para la empresa. De igual manera debe realizarse un análisis financiero que permita definir el grado de rentabilidad y el atractivo que en última instancia permitirá que la empresa se decida por la aplicación del modelo de franquicias. El presente capítulo se elaborará considerando aporte del criterio profesional y de la experiencia en el desarrollo de modelos de franquicias de consultores especializados, sobre todo de Ecuador y Venezuela, considerando únicamente los

aspectos relacionados de manera general dada la confidencialidad de la información.

## **5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO**

Tal como se mencionó en el capítulo 2 del Presente plan de Negocios, la evolución de las franquicias en el Ecuador se encuentran en una fase de transición entre la segunda y la tercera etapa dentro de un proceso evolutivo normal típico, es decir, en la actualidad se han empezado ya a desarrollar modelos de negocio locales bajo este concepto y está por iniciar el boom de las mismas. Las franquicias existentes hoy en el Ecuador tienen como principales plazas las ciudades más importantes del país con gran presencia en Quito y Guayaquil y en menor grado en la ciudad de Cuenca, estos se considerarán como eventuales mercados a los que podrá ingresar la franquicia de Optiworld Group, sin dejar de lado a otros más pequeños.

A fin de poder determinar una potencial demanda para el producto comercializado a través de los puntos de venta propios de Optiworld y sus eventuales puntos franquiciados se ha considerado los siguientes aspectos:

- Se determinarán las ciudades en las cuales existen importantes centros comerciales, considerándose a estos todos aquellos que poseen sobre los 200 locales comerciales
- Se debe recordar que de acuerdo al modelo actual de negocio de Optiworld los puntos de venta serán ubicados en centros comerciales

- Se considera la potencial apertura de un punto de venta por cada centro comercial por ciudad
- Se calculan las ventas anuales promedio de Optiworld Group por cada uno de sus puntos de venta actuales
- Se analiza la información de ventas anuales disponible de negocios similares
- Se analizan los mercados en los cuales operan negocios similares
- Se realiza una comparación entre las ventas promedio de cada uno de los negocios analizados y se propone un valor estimado de ventas a manera de proyección
- Se multiplica el valor estimado de ventas por el número de posibles puntos franquiciados tomando en cuenta las plazas en las cuales se encuentra la competencia como potenciales plazas para el negocio

De acuerdo a la información proporcionada por Optiworld Group, cada una de las islas que actualmente opera, factura anualmente en promedio alrededor de \$90.000, con una facturación promedio mensual por punto de \$7.500. El cálculo se lo realizó desde diciembre del año 2005 y se han incluido los valores correspondientes a cada isla conforme sus fechas de apertura.

El siguiente cuadro ilustra el cálculo de la proyección de ventas para las islas de adidas eyewear:

**CUADRO 5.1**

	<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA</b>	<b>PROMEDIO DE VENTAS ANUAL (por punto de venta)</b>
Sunglass Hot	\$ 1.590.609,00	12	\$ 132.550,75
adidas eyewear	\$ 439.982,90	5	\$ 87.996,58
<b>PROMEDIO</b>			\$ 110.273,67
<b>ESTIMADO REAL POR PUNTO DE ADIDAS EYEWEAR</b>			\$ 100.000,00

FUENTE: Revista Perspectiva, IDE Bussiness School, Optiworld Group

ELABORACIÓN: El Autor

Para la comparación con el negocio de venta de gafas al por menor de Optiworld se considera a Sunglass Hot, empresa perteneciente al Grupo Óptica Los Andes, que si bien no es una franquicia, al poseer un giro de negocio similar y ubicado en plazas similares, permite analizar cifras y compararlas para poder, de esta manera, efectuar una proyección de la ventas que se podrían alcanzar, en términos normales, a través de la red de franquiciados, así como las plazas ideales en las cuales el negocio de Optiworld Group puede ser implementado. Según datos de la Superintendencia de Compañías<sup>1</sup>, Sunglass Hot, a través de sus red de puntos de venta propios, 8 locales comerciales y 4 islas, facturó durante el año 2006 \$1'590.609, con una tasa de variación del 47,9% en relación al año 2005, lo que en promedio otorga a cada punto de ventas la suma de \$132.500 anuales, con una facturación promedio mensual por punto de \$11.000. Actualmente Sunglass Hot posee 15 puntos de venta (11 locales comerciales, 4 islas) y está presente en 13 centros comerciales, lamentablemente no fue posible determinar la facturación actual.

<sup>1</sup> Departamento de Investigación IDE-Business School, **Fiebre de Franquicias**, Revista Perspectiva, Julio 2007.

Tomando en cuenta que uno de los factores críticos del éxito del negocio es su ubicación dentro de un centro comercial y considerando la existencia de los mismos a nivel nacional como señal de potencial de crecimiento para la red, es posible determinar que la empresa, en el mejor de los casos, y luego de llevar a cabo estudios que lo corroboren, podrá contar con una red de 21 puntos de venta, de los cuales 5 ya son de propiedad de la empresa. Ahora bien, en base a los puntos de venta que posee la competencia y el número de centros comerciales en los que se encuentran, la red tendría una capacidad de crecer hasta lograr 13 puntos de venta (incluyendo 5 puntos propios), considerando que estos mercados ya han sido probados por la competencia. Sunglass Hot incluso posee hasta dos puntos de venta en algunos centros comerciales, posibilidad que la empresa estará en capacidad de considerar siempre que segmente claramente su mercado.

De acuerdo a la información de ambos negocios se puede estimar que la red de franquicias que potencialmente podrían comercializarse a nivel nacional suponen una facturación total de la red de aproximadamente \$1'300.000 anuales, al otorgar un valor alcanzable por punto de venta de \$100.000, considerando que la competencia posee mayores alternativas para el consumidor al estar dirigida hacia un segmento de mercado de mayor amplitud.

Si bien esta información brinda un panorama general dentro del potencial existente para desarrollar el negocio, la empresa debe buscar los mecanismos mediante los cuales pueda identificar las necesidades del mercado y su tamaño con la única intención de segmentar su negocio hacia grupos objetivos

interesantes y que esto le permita ofrecer de manera sustentada sus franquicias considerando la posibilidad de crecimiento que cada una de ellas tendrá en los diferentes mercados. Es también importante un estudio que permita identificar las plazas ideales para la ubicación de los puntos de venta en base a datos que permitan conocer la existencia de consumidores para las determinadas áreas en las que se pretende ingresar lo cual facilitará la asignación de territorios y que estos no sean perseguidos por varios franquiciados ubicados relativamente cerca.

La empresa debe también enfocar su operación hacia el accionar de la competencia, es muy importante que para esto primero sepa identificarla en base al segmento que persigue. Una vez identificada es necesario que se analice su proceder y movimientos dentro del mercado a fin de no permitir que sus acciones afecten al negocio. Una vez más se sugiere a la empresa que segmente su mercado a fin de determinar con quien o quienes deberá enfrentarse y encaminar sus estrategias hacia la minimización del impacto en el negocio y por ende en la red de franquiciados. Para efectos de realizar una proyección estimada de ventas se utilizaron datos de un negocio de venta de gafas, a grosso modo, competidor del negocio de Optiworld pero que en realidad ataca varios mercados y no está especializada en un tipo de producto en específico, lo cual, brinda una oportunidad a la empresa de consolidarse como la única en el ramo de gafas deportivas, hallando aquí su eventual segmento.



### 5.3 ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

Toda franquicia implica el establecimiento de un negocio de similares características a otro que ya ha funcionado y ha tenido un éxito en el mercado en manos de su propietario (sea individual o corporativo). Al momento de analizar un concepto de negocio que sea atractivo se deben tener en cuenta tres consideraciones importantes. Lo primero, es que se debe repetir el nombre del establecimiento o negocio, lo cual viene ligado a crear y registrar una marca y tiene implicaciones de posicionamiento y reconocimiento en el mercado producto de la gestión que ha venido desempeñando. A continuación es importante que el nuevo establecimiento se parezca al original, es decir, guardar una identidad que permita de alguna manera, "confundir", en el buen sentido de la palabra (no engañar), al cliente, quien, al momento de acceder a sus productos o servicios, los percibe iguales a los que recibirá en cualquier otro de los establecimiento de la red de franquiciados independientemente de quien sea su dueño, lo cual para el consumidor debe ser algo sin relevancia. La condición de parecerse se cumple siempre que las franquicias utilizan elementos uniformes en todo sentido (exhibición del producto, señalética, atención al cliente, ambiente, perfil de su recurso humano, entre tantos otros elementos) a fin de ofrecer lo mismo en cualquier negocio de la cadena o red de franquiciados. Por último, la franquicia debe repetir los procesos que utiliza en las unidades de negocio propias del franquiciante, mismas que son parte de un saber hacer que ha generado la fórmula del éxito, que cabe mencionar, no es infalible ni garantía de éxito de otro negocio similar, pero que, permite reducir los riesgo de la inversión al replicar el negocio original, probado y exitoso.

### 5.3.1 ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

Al momento de analizar y definir un concepto de negocio atractivo, es importante considerar los aspectos básicos que lo conforman. Según Alfonso Riera<sup>2</sup>, presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS) y miembro de la firma consultora Front Consulting Group de Venezuela, los tres aspectos básicos del concepto de negocio son:

- Licencia de marca
- Transferencia de tecnología (Know How)
- Contraprestación

Se dice que un concepto de negocio es franquiciable cuando cumple con estos tres elementos que se explican y analizan sobre la empresa continuación.

#### 5.3.1.1 LICENCIA DE MARCA

Hace referencia a la propiedad de la empresa sobre el derecho de utilizar su marca (de producto, de servicio o nombre comercial) y poderla ceder a un tercero. Una empresa no puede transferir su concepto de negocio si no es dueña de este y lo prueba con la licencia correspondiente. El órgano al cual las empresas deben acudir en el Ecuador para cumplir con este elemento es el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI). Optiworld no posee la licencia de su marca y debe

---

<sup>2</sup> Riera, Alfonso, **La Franquicia Paso a Paso**, ponencia presentada en la Rueda de Negocios y Jornadas Técnicas sobre Franquicias organizada por la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, Septiembre 1 y 2 de 2008, Quito, Ecuador

arrancar el proceso de obtención de la misma creando una marca bajo la cual se debe posicionar a las islas y que eventualmente darán el nombre a la franquicia.

Es importante también para la empresa que cederá su licencia de marca el registrar los procesos inmersos en el negocio. El IEPI ofrece también la posibilidad de proteger la propiedad de los mismos a través del otorgamiento de derechos de autor a toda herramienta que haya sido previamente documentada, lo cual, al momento de ceder una franquicia, es indispensable.

Por último la licencia de marca también estará complementada por el registro de la imagen física que posee el negocio y lo distingue del resto, es decir, se deberán también registrar los diseños que utiliza la empresa en su operación considerando la arquitectura de la isla o punto de venta, señalética, signos distintivos, entre otros.

Optiworld Group, independientemente de su decisión de franquiciar o no su negocio, debe llevar a cabo los registros de marca y signos distintivos. De igual manera, si la empresa decide franquiciar, a más de los registros con los cuales para ese entonces ya debería contar, deberá registrar cada uno de los documentos que serán entregados a su red de franquiciados previamente obtenido el correspondiente derecho de autor y propiedad intelectual.

Recapitulando la empresa debe:

- Registrar sus signos distintivos (nombre comercial y apariencia distintiva)

- Obtener derechos de autor

#### **5.3.1.2 UNIDAD PILOTO**

Al hablar de un concepto de negocio que pretenda ser replicado, es necesario considerar que este haya sido debidamente probado a través de la creación de una unidad piloto, lo que conlleva que haya permanecido en el mercado durante algún tiempo, a través de varios puntos de venta y aplicando mecanismos que a la final se constituirán como elementos que han coadyuvado al éxito del negocio y que la empresa deberá documentar y proteger. Si bien es necesaria la apertura de una unidad piloto, muchos expertos coinciden en la fórmula 2 x 3 o 3 x 2, es decir, dos unidades de negocio propias operadas durante tres años o tres unidades de negocio propias operadas durante dos años, respectivamente, en las cuales se hayan probado diferentes estrategias, procesos, herramientas, productos, técnicas, etc. y que en un momento dado hayan permitido generar uniformidad en la cadena en base a la aplicación de las más acertadas. La siguiente línea de tiempo muestra el período de operación de todos los puntos de venta, entiéndase islas, que posee la empresa en donde la manera de llevar a cabo el negocio ha sido muy uniforme y en donde todas ellas pueden ser consideradas como unidades piloto:

**GRAFICO 5.1**



FUENTE: Optiworld Group

ELABORACIÓN: El Autor

Dentro de esta línea de tiempo se menciona una isla que fue operada en la ciudad de Guayaquil a partir de Noviembre del año 2004, pero que estuvo en el mercado muy poco tiempo debido a que recién se estaba conociendo el negocio y requería de la presencia física, en un inicio, de los propietarios para mantener el control y potenciar al punto de venta. Una vez mencionado esto, es necesario indicar que parte de crear un modelo de franquicias implica fracasos que al final del día lograrán formar una red sólida, a partir de una curva de aprendizaje que también pretende enseñar al franquiciado los aspectos negativos y los eventuales problemas con los que se enfrentará al momento de ofrecer su franquicia y empezar a operarla.

### 5.3.1.3 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA (KNOW HOW)

Parte importante del concepto radica en el know how desarrollado, este se constituye en un grupo de técnicas que aplicadas en su conjunto han definido un considerable éxito en el negocio desde su apertura en el año 2004 y la posterior apertura de cuatro nuevos puntos de venta.

Dentro del saber hacer de la empresa se encuentran dos cualidades muy importantes que defienden la franquiciabilidad del concepto en gran manera y son: la distribución exclusiva que posee Optiworld Group para el Ecuador (y Perú) de la línea óptica de adidas y el formato que a partir de esta distribución ha creado para comercializar el producto a través de un canal propio de la marca bajo el modelo de islas o stands ubicados en los corredores de mayor tráfico de los principales centros comerciales.

Otros aspectos importantes de mencionar dentro del know-how, muchos de los cuales permiten diferenciar la operación del negocio de otros de la “competencia” y que se aplican de manera uniforme en los puntos de venta propios de Optiworld Group son:

- Negociación con centros comerciales
- Determinación de áreas de mayor tráfico
- Diseño de la isla
- Perfil de la fuerza de ventas



- Capacitación a la fuerza de ventas
- Proceso de atención al cliente
- Cliente fantasma
- Cotización de productos y seguimiento
- Presentación personal de la fuerza de ventas
- Teléfono y visitas
- Recepción y gestión de reclamos
- Cálculo de sueldos + beneficios de ley
- Cálculo de comisiones
- Cálculo de liquidaciones
- Políticas del recurso humano
- Determinación de stocks máximos y mínimos
- Bodegaje
- Gestión del surtido y aplicación del merchandising en el punto de venta
- Manejo de inventarios diarios y cierre de caja
- Pedidos de reposición de ventas
- Transmisión de información y valores punto de venta-oficina
- Registro y control diario de ventas
- Entrega y recepción de documentos (dos vías)
- Logística
- Gestión de repuestos y garantías
- Políticas de garantía
- Pedido de producto fuera de stock

- Pedido de útiles de oficina y aseo
- Requerimientos de mobiliario y equipos
- Mantenimiento del punto de venta
- Mantenimiento del producto
- Supervisión
- Retroalimentación
- Inspección del punto de venta
- Políticas del punto de venta
- Promociones
- Marketing del punto de venta
- Otorgamiento y cálculo de descuentos especiales

Los diferentes elementos identificados como parte del know-how de la empresa han sido únicamente enunciados, mas no han sido descritos debido a que estos deben cumplir con el carácter de confidenciales tanto por ser parte del secreto del negocio como por el requerimiento de un pago para ser revelados a terceros.

No se hacen recomendaciones al know-how que posee la empresa debido a que este debe surgir de la experiencia del mismo. Eso sí, la franquicia requiere que el know-how vaya evolucionando continuamente. Muchas franquicias incluyen elementos a su concepto de negocio una vez arrancada la operación de la red mediante la retroalimentación que reciben de sus franquiciados para la

implementación de nuevas prácticas en beneficio de todo el sistema comercial de la franquicia, en beneficio de la marca.

Para la aplicación del know-how, se debe considerar que este sea reproducible y transmisible, es decir, que el negocio franquiciado se cree y opere con las mismas características del negocio original y que además la empresa pueda transmitir dicho know-how a través de una capacitación inicial, del acompañamiento en el punto de venta por un período considerable de tiempo y que además esté respaldado por manuales o cualquier otra herramienta documentada que le permitan al franquiciado acceder a cualquier requerimiento de información relacionado a la ejecución del negocio sin necesidad de acudir a su franquiciante. La empresa actualmente no ha documentado sus procesos y por ende no han sido desarrolladas las herramientas que permitan la transmisión del know how.

#### **5.3.1.4 CONTRAPRESTACION**

La contraprestación indica lo que cada una de las partes recibe, como beneficio económico, a través del otorgamiento de la franquicia.

Para efectos del presente Plan de Negocios, y al estudiarse la viabilidad y el atractivo para la empresa de convertirse en una franquicia, únicamente se analizarán los valores correspondientes a la inversión de Optiworld Group ante una eventual puesta en marcha de la estrategia de integración adelante. Los aspectos que serán analizados son: inversión y rentabilidad para la empresa al

aplicar el modelo de franquicias, obtención del TIR del negocio, obtención del VAN del negocio.

#### **5.3.1.4.1 INVERSIÓN Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO**

A continuación se presentan diversos cuadros en donde se detalla la inversión que debe realizar Optiworld Group considerando la apertura de 8 puntos franquiciados. Se asume que la inversión del local la hará la empresa dado que será una franquicia "ll-ve en mano", es decir, se entregará al franquiciado el negocio listo para el inicio de sus operaciones.

El financiamiento de la inversión se la considera como propia de Optiworld, sin embargo, al momento de otorgar la franquicia, quien la adquiere deberá cancelar un valor de entrada, que no constituye un fee de franquicia sino la oportunidad de financiar la apertura del local a través de una cuota de entrada y segundo y último pago al momento del inicio de la operación. El pago inicial deberá cubrir los costos en los que incurra Optiworld para la fabricación del punto de venta y su dotación de equipos e inventarios de producto y material promocional.

**CUADRO 5.2**  
**FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN**

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	119.265	100%
CREDITO		
TOTAL	119.265	100%

FUENTE: Modelo Financiero Proporcionado por el Ing. Victor Dinamarca

ELABORACIÓN: El Autor

La inversión requerida para los 8 puntos franquiciados es de \$119.265, financiados en un 100% con capital propio (previamente recibido del franquiciado).

El siguiente cuadro detalla la inversión requerida para el inicio de las operaciones de los puntos franquiciados. Los valores considerados son: 8 islas (cada una incluye mueble, equipo de computación y programa contable), muebles, equipos de oficina y equipos de computación (considerándose el requerimiento de una nueva área dentro de la empresa que contará con dos personas), inversión publicitaria (material promocional para colocación dentro de cada uno de los 8 puntos de venta), consultoría para el desarrollo del programa de franquicias (valor referencial en base a cotizaciones recibidas) y estudio de mercado (valor referencial en base a cotizaciones recibidas).

**CUADRO 5.3  
INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD.
ISLA	64.000
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	-
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	480
VEHICULOS	
CAPITAL DE TRABAJO	20.785
INVERSION PUBLICITARIA	4.000
CONSULTORIA	18.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000
ESTUDIO DE MERCADO	8.500
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	-
<b>TOTAL</b>	<b>119.265</b>

FUENTE: Modelo Financiero Proporcionado por el Ing. Victor Dinamarca

ELABORACIÓN: El Autor

Los gastos en los que la empresa debe incurrir anualmente consideran viajes alrededor del país para entrenamiento y supervisión de la red de franquiciados y sus respectivos viáticos, gastos de luz, agua, teléfono fijo y celular y gastos de publicidad para la promoción de la franquicia (participación en ferias locales, publicaciones, participación en ruedas de negocios, página web, etc.).



**CUADRO 5.4**  
**GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
TRANSPORTE	3.900
TELEFONO LUZ AGUA	720
VIATICOS	5.200
MANTENIMIENTO EQUIPOS	-
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>19.820</b>

FUENTE: Modelo Financiero Proporcionado por el Ing. Victor Dinamarca

ELABORACIÓN: El Autor

Por último se presentan dos cuadros con la proyección de las ventas a 5 años de los tres principales rubros que se comercializan a través de las islas de adidas eyewear, estos son gafas de sol, insertos ópticos y repuestos. Los valores considerados corresponden a un precio promedio de franquicia, es decir, el valor que el franquiciado deberá, en promedio, cancelar a Optiworld como costo de su producto. En un inicio se plantea un 43% de descuento del precio de venta al público para el cálculo del precio de venta al franquiciado, valor que la empresa aplica actualmente al producto que entrega a sus mejores clientes, sin embargo, en la aplicación de este modelo dicho valor no genera rentabilidad, por lo tanto en las actuales condiciones de precio la franquicia no sería viable. Se plantea que el descuento sobre el PVP que se debe aplicar sea máximo del 35% para que el negocio resulte atractivo. Se considera una tasa de crecimiento en la venta de los productos del 10% anual. Adicionalmente se considera un valor por venta de islas en \$17.000, mismo que incluye el valor proporcional a cada unidad de negocio por concepto de la consultoría para el desarrollo del modelo, el estudio de mercado,

los valores de promoción de la franquicia y un valor asignado el derecho de uso de la marca.

**CUADRO 5.5  
PROYECCIÓN DE VENTAS**

AÑO	GAFAS		INSERTOS		REPUESTOS		ISLA	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0								
1	1.176	89,28	164	37,80	254	15,54	2	17.000,00
2	2.470	89,28	344	37,80	533	15,54	2	17000,00
3	3.893	89,28	381	37,80	841	15,54	2	17000,00
4	5.459	89,28	767	37,80	1.180	15,54	2	17000,00
5	6.008	89,28	849	37,80	1.300	15,54		17000,00

FUENTE: Modelo Financiero Proporcionado por el Ing. Victor Dinamarca

ELABORACIÓN: El Autor

El siguiente cuadro resumen presenta los valores totales por concepto de ventas proyectado a 5 años para la empresa (incluye productos e islas).

**CUADRO 5.6  
PROYECCIÓN TOTAL DE VENTAS**

AÑO	VALOR
0	
1	149.140
2	275.793
3	409.029
4	568.741
5	588.717

FUENTE: Modelo Financiero Proporcionado por el Ing. Victor Dinamarca

ELABORACIÓN: El Autor

Durante cada año de la proyección se considera la apertura de 2 puntos franquiciados hasta llegar a 8 puntos para el 5 año. La venta promedio por punto al quinto año en promedio es de \$75.000.

#### 5.3.1.4.2 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

El siguiente flujo de efectivo presenta la operación considerada durante cinco años para la empresa a fin de poder obtener el Valor Actual neto y definir si el negocio es financieramente viable al mostrar un atractivo para la empresa. El primer cuadro muestra el flujo de efectivo considerando un 43% de descuento en el producto (precio de franquicia actual).

**CUADRO 5.7  
FLUJO DE EFECTIVO**

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	119.265						(119.265)	-119.265
1	15.584	146.304	-	-	-	136.215	(25.673)	-25.673
2		222.681	-	3.071	4.351	248.652	18.549	25.971
3		303.124	-	8.644	12.245	366.245	42.231	63.121
4		399.337	-	15.586	22.081	508.742	71.738	109.405
5		415.723	-	15.220	21.562	522.687	70.182	106.964
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							<b>9,38%</b>	<b>22,21%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>								<b>22,21%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>					<b>25,00%</b>		<b>-53.929</b>	<b>-11.003</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PART. DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>						<b>0,95</b>	<b>1,00</b>	

FUENTE: Modelo Financiero Proporcionado por el Ing. Victor Dinamarca

ELABORACIÓN: El Autor

Claramente el escenario en las actuales condiciones no genera rentabilidad y el negocio no resulta atractivo, por lo que deberá reconsiderarse el descuento sobre el PVP que aplica para los franquiciados.

A continuación se presenta el flujo de efectivo considerando un descuento máximo del 35% sobre el PVP (precio de franquicia sugerido máximo). Cualquier valor por debajo de este 35% de descuento máximo generará condiciones más favorables para la empresa.

**CUADRO 5.8  
FLUJO DE EFECTIVO**

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	119.265						(119.265)	-119.265
1	2.660	146.304	-	-	-	149.140	175	175
2		222.681	-	7.142	10.118	275.793	35.851	53.112
3		303.124	-	15.061	21.337	409.029	69.506	105.905
4		399.337	-	24.586	34.830	568.741	109.987	169.404
5		415.723	-	25.125	35.593	588.717	112.276	172.994
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							<b>30,74%</b>	<b>47,09%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>								<b>47,09%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>					<b>25,00%</b>		<b>21.248</b>	<b>95.164</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PART. DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>						<b>1,03</b>	<b>1,12</b>	

FUENTE: Modelo Financiero Proporcionado por el Ing. Victor Dinamarca

ELABORACIÓN: El Autor

Es evidente que bajo las condiciones propuestas el negocio es atractivo para la empresa y podrá proceder a desarrollar su modelo de franquicia. La compensación al franquiciado por un menor descuento en su producto, o dicho de otra manera, con un mayor costo, se verá reflejado en mejoras en los valores por



concepto de la isla y en el desarrollo de planes de ventas con miras a alcanzar montos mínimos de venta acorde con la proyección realizada al inicio del presente capítulo (\$100.000 anuales por punto franquiciado).

#### **5.3.1.4.3 OBTENCIÓN DEL TIR DEL NEGOCIO**

La Tasa Interna de Retorno permite determinar el rendimiento de la inversión considerando la rentabilidad que los propietarios de la empresa desean obtener al llevar a cabo el negocio, en términos técnicos es la *“tasa de descuento que hace que el valor actual neto de una inversión sea igual a cero”*<sup>3</sup>.

Luego de elaborado el presente análisis financiero de la viabilidad del proyecto, en las condiciones sugeridas antes propuestas, se determinó que la Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 30,74%, frente a una rentabilidad esperada del mismo de un 25% (que es la tasa mínima de rentabilidad esperada por la empresa en todo nuevo negocio en el que busque emprender), por lo que se puede concluir que el proyecto es aceptable en términos de rentabilidad.

#### **5.3.1.4.4 OBTENCIÓN DEL VAN DEL NEGOCIO**

El Valor Actual Neto de un negocio no es sino la estimación en valor presente de la aplicación de un negocio considerando su valor de mercado frente a su costo<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ross, Stephen; Westerfield, Randolph, Jordan, Bradford; **Fundamentos de Finanzas Corporativas**, Capítulo 9, pág. 281. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, quinta edición, México, 2001

<sup>4</sup> Ross, Stephen; Westerfield, Randolph, Jordan, Bradford; **Fundamentos de Finanzas Corporativas**, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, quinta edición, México, 2001

Para que un negocio sea aceptable en términos de su valor actual neto este debe presentar un valor positivo, en el caso del presente análisis, se ha obtenido un VAN de \$21.148 de la operación del negocio a cinco años por lo cual es posible concluir que el proyecto es viable para la empresa.

#### 5.4 CREACIÓN DEL ÁREA DE FRANQUICIAS

*“No todo empresario es un buen prestador de servicio y la franquicia es un producto de servicios a sus franquiciados. Sin servicio no hay franquicia”<sup>5</sup>.* Para que una red de franquiciados pueda operar acorde a lo que la empresa franquiciante requiere y obviamente pretenda alcanzar el éxito y rentabilidad anhelados, es de vital importancia que cuente con el soporte técnico y el apoyo de quien ha generado el negocio originalmente. Para el efecto todo franquiciante debe contar con un área de la empresa destinado a la atención permanente de su red. Tal como lo mencionó Alfonso Riera, la empresa franquiciante debe brindar el servicio que su red necesita, caso contrario la franquicia no tiene razón de ser. La idea de franquiciar viene acompañada, como se ha venido mencionando, de la intención de replicar un negocio y quien mejor para orientar dicha reproducción que quien la ha creado, es por esto que la empresa deberá necesariamente contar con un área destinada al manejo integral de las franquicias. Es importante también que la empresa desarrolle una nueva área debido a que esto genera confianza en el franquiciado y mayor compromiso de este a favor del crecimiento de la marca, la empresa debe considerar que el objetivo primordial es lograr una red de

---

<sup>5</sup> Riera, Alfonso, Presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias en **La Franquicia Paso a Paso**, ponencia presentada en la Rueda de Negocios y Jornadas Técnicas sobre Franquicias organizada por la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, Septiembre 1 y 2 de 2008, Quito, Ecuador



franquiciados comprometidos a mejorar el concepto del negocio cada día lo que se verá reflejado en los consiguientes resultados comerciales.

Optiworld deberá crear un área destinada al negocio de las franquicias. Inicialmente se plantea que esté conformada por una persona en el área gerencial y un supervisor. El primero se encargará de la ejecución del plan estratégico de las franquicias, así como de la negociación, análisis de perfiles y otorgamiento a los prospectos elegidos, capacitación inicial y acompañamiento, entre otras funciones propias del área. El supervisor se encargará del control permanente de los puntos de venta y de la correcta ejecución de procesos en base a los manuales de procedimientos entregados al franquiciado y capacitaciones de soporte. El área en su conjunto estará encargada de dar apoyo permanente a su red de franquiciados y deberá estar dispuesta a servirla en todo momento considerando la importancia de su gestión en la correcta ejecución del negocio, en la réplica del mismo y en la búsqueda de uniformidad de toda la cadena y en todos sus aspectos.

El área trabajará utilizando herramientas necesarias en un modelo de franquicias, que deberán ser desarrolladas ya que la empresa no cuenta con ellas. Dado además que se trata de un área nueva, inexistente en la empresa, se sugiere la contratación de los servicios de una empresa especializada en el desarrollo de programas integrales de franquicias que creen el modelo de franquicias de manera técnica y formal y oriente el accionar del área de franquicias de la empresa.

# *CAPÍTULO VI*

*CONCLUSIONES*

*Y*

*RECOMENDACIONES*

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo señalar las principales conclusiones a las que se llegó luego de elaborado el Plan de Negocios y proponer recomendaciones de acuerdo a las mismas. Según lo planteado inicialmente, a continuación se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones al análisis de franquiciabilidad del negocio de venta de gafas de sol al por menor de Optiworld Group del Ecuador.

#### **6.2 CONCLUSIONES**

- El negocio de venta de gafas de sol al por menor de Optiworld Group del Ecuador es franquiciable.
- Hay oportunidades en el mercado para desarrollar una franquicia en base al modelo que posee Optiworld. La industria de franquicias en el Ecuador se encuentra en auge desde hace aproximadamente 8 años y el negocio presenta grandes oportunidades y pocas amenazas.
- Cada vez aparecen nuevos negocios que pueden ser aplicados al sistema de franquicias previo un análisis técnico.
- El grado de preparación de los empresarios inmersos en el ámbito de las franquicias es cada vez mayor.

- El Ecuador es un país atractivo para la franquicias, en donde, a pesar de los diversos problemas existentes las empresas internacionales siguen interesadas en incursionar.
- La franquicia extranjera más importante establecida en el Ecuador es Kentucky Fried Chicken, la franquicia local más reconocida es Los Ceviches de la Rumiñahui a pesar de su deficiente grado de desarrollo técnico.
- El sectores de mayor desarrollo local en el tema de franquicias es el de alimentos y el de mayor potencial es el de servicios.
- La situación actual de la empresa debe ser fortalecida antes de incursionar en el desarrollo de la franquicia.
- De acuerdo al análisis de las fuerzas de Porter, la empresa se encuentra en una posición favorable en la industria, salvo en su posición frente a los proveedores.
- La Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto obtenidos determinan que el proyecto de creación de la franquicia es financieramente viable y rentable para la empresa siempre y cuando se modifiquen los precios de franquicia estimados actualmente.
- El negocio es viable y rentable para el franquiciado siempre que sus ventas superen los \$100.000 anuales.
- Toda empresa franquiciante debe poner especial atención en la creación de una red interna de apoyo al franquiciado

### **6.3 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a Optiworld Group del Ecuador que desarrolle el modelo de franquicias aplicando la información generada en el Presente Plan de Negocios a manera de análisis inicial previo al proceso.
- Se recomienda a la empresa contratar los servicios de una firma especializada para el desarrollo del modelo de franquicias.
- Es necesario que la empresa defina claramente el segmento de mercado al que dese atacar y fortalecer su negocio en base a ello.
- La empresa debe considerar la posibilidad de desarrollar variantes del negocio tales como: tiendas multimarca de gafas, ópticas y tiendas multimarca de accesorios, todas ellas posibles futuras franquicias. Se recomienda realizar estudios técnicos sobre la viabilidad de tales proyectos.

# *BIBLIOGRAFÍA*



## BIBLIOGRAFÍA

- Julio José Prado, **Franquicias: Estrategia Global en la Economía Local**, Revista Económica del IDE Business School, Perspectiva, Junio del 2005
- Leonidas Villagrán, **El Desarrollo de Franquicias en el Ecuador**, Asociación Ecuatoriana de Franquicias, 2006
- Claudio Crespo, **Ecuador Bottling Company**, presentado en [www.multimedios106.com/espanol/home/contenidos.php?id=275&tipoInfo=2&identificaArticulo=1327&PHPSESSID=032b47b30cd53dae1169db18d965b868](http://www.multimedios106.com/espanol/home/contenidos.php?id=275&tipoInfo=2&identificaArticulo=1327&PHPSESSID=032b47b30cd53dae1169db18d965b868)
- María Gabriela Alarcón, Cecilia Tello, Carlos Wagner, **Modelos de Gestión para Desarrollo de Franquicias en el Ecuador**, UDLA, 2000
- Rafael Muñoz Gonzáles, **Marketing en el Siglo XXI, Tipos de Franquicias**, presentado en [www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm](http://www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm)
- Riera, Alfonso, **La Franquicia Paso a Paso**, ponencia presentada en la Rueda de Negocios y Jornadas Técnicas sobre Franquicias organizada por la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, Septiembre 1 y 2 de 2008, Quito, Ecuador
- Front Consulting Group Ecuador, **Censo Preliminar de Franquicias en el Ecuador**, presentado en [www.asofranquicias.com/estadisc.htm](http://www.asofranquicias.com/estadisc.htm), 2005
- Departamento de Investigación IDE-Business School, **Fiebre de Franquicias**, Revista Perspectiva, Julio 2007

- Revista Ekos, Economía y Negocios, **Franquicias, Un Mundo de Oportunidades**, 14 de Abril del 2006
- SIMON-TOR, JM, SIMON-CASTELLVI, SI, SIMON-CASTELLVI, G *et al.* Los mitos sobre el origen de los anteojos (III). *Arch Soc Esp Oftalmol*. [online]. 2004, vol. 79, no. 8 [citado 2008-02-23], pp. 409-411. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0365-66912004000800011&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0365-66912004000800011&script=sci_arttext&tlng=es)
- Sandro di Popozo, **Tratado Sobre la Conducta de la Familia**, 1289
- Dr. Gustavo Vincent Pérez, Gafas Correctoras, presentada en [www.ocularweb.com/paciente/articulo\\_gafas.htm](http://www.ocularweb.com/paciente/articulo_gafas.htm)
- Instituto Oftalmológico Wong, **Tipos de Lentes**, presentado en [www.institutowong.com/optica/lentes.htm#1](http://www.institutowong.com/optica/lentes.htm#1)
- Silhouette International Schmied AG/adidas Global Licensee, **eyewear 2008**, Austria, Agosto 2007
- Dan Thomas, **El Sentido de los Negocios**, Capítulo 2, pág. 18
- Fondo Multilateral de Inversiones, **Receptores de Remesas en Ecuador, Una Investigación de Mercados**, Banco Interamericano de Desarrollo, Ecuador 2003, [idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=547956](http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=547956)
- Banco Central del Ecuador, **Sistema de Información Empresarial**, Diciembre de 2007, Año 3, No.35, [www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/sie200712.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/sie200712.pdf)

- Kotler Philip, Armstrong Gary, **Fundamentos de Marketing**, Sexta Edición, Pearson, traducido por Roberto Escalona García, 2003
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, Gaceta de Propiedad Intelectual No.516, presentada en [200.105.236.210/lepi/Servicios/Gaceta.asp](http://200.105.236.210/lepi/Servicios/Gaceta.asp)
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Definición de Moda, presentada en [www.buscon.rae.es](http://www.buscon.rae.es)
- Gazale, Yasna; **El Imaginario Social de la Imagen Corporal**, Légete, Estudios de Comunicación y Sociedad No.8, Escuela de Periodismo, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Junio 2007, en [periodismo.ucsc.cl/files/l8yasna%20gazale.pdf](http://periodismo.ucsc.cl/files/l8yasna%20gazale.pdf)
- DINERO, Diario de Negocios, **El Ecuador es el país más novelero de Sudamérica**, 25 de Julio del 2005, en [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=210293](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=210293)
- Canal Salud, **El Arte de Broncearse**, [www.mapfrecajasalud.com/mcsa/es/cinformativo/03/CI\\_20060705\\_010104020400.shtml](http://www.mapfrecajasalud.com/mcsa/es/cinformativo/03/CI_20060705_010104020400.shtml), Julio 2006
- Centro Oftalmológico Dr. Alfredo Bermúdez, Radiación Solar y los Ojos
- Celi, Pablo, **El Área Andina: Entre la Geopolítica Regional y las Vicisitudes Nacionales**, Revista Quórum 19, España , 2008, tomado de [www.revistaquorum.es/quorum-19/Quorum\\_19/Otros temas/14 PabloCeli 19.pdf](http://www.revistaquorum.es/quorum-19/Quorum_19/Otros_temas/14_PabloCeli_19.pdf)

- Jaramillo, Fidel; **Los Cambios en la Economía Mundial: Los Grandes Retos para América Latina**, exposición presentada con motivo del XXXIV Congreso Internacional de Conindustria Venezuela, Junio de 2004, presentado en <http://conindustria.org/CONGRESO2004/Intervenci%C3%B3n%20Fidel%20Jaramillo.pdf>
- Rosalba Cubillos, **Inestabilidad Política Frena Inversión en la CAN**, presentado en [www.bogota.gov.co/galeria/29despt5.doc](http://www.bogota.gov.co/galeria/29despt5.doc)
- Panethiere, Darrel, **La Persistencia de la Piratería y sus Consecuencias para la Creatividad, la Cultura y el Desarrollo Sostenible**, tomado de [http://portal.unesco.org/culture/es/files/28696/11513328251panethiere\\_sp.pdf/panethiere\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/28696/11513328251panethiere_sp.pdf/panethiere_sp.pdf)
- Martinet, Marie-Michelle, Falsificación, una Lacra Mundial, Label France No.68, presentada en [www.diplomatie.gouv.fr/es/francia\\_221/label-france\\_846/numeros-label-france\\_847/label-france-no68\\_2689/vida-economica\\_2692/etica\\_2704/falsificacion-una-lacra-mundial\\_4542.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/es/francia_221/label-france_846/numeros-label-france_847/label-france-no68_2689/vida-economica_2692/etica_2704/falsificacion-una-lacra-mundial_4542.html)
- Danet, Michel, Secretario General de la Organización Mundial de Aduanas en la conferencia Internacional sobre la Lucha contra la Falsificación y la Piratería, tomado de [comex.infobaeprofesional.com/notas/56687-Pirateria-Organizacion-Mundial-de-Aduanas-habla-de-catastrofe.html?cookie](http://comex.infobaeprofesional.com/notas/56687-Pirateria-Organizacion-Mundial-de-Aduanas-habla-de-catastrofe.html?cookie)
- Organisation for Economic Co-Operation and Development, **The Economic Impact of Counterfeiting and Piracy**, 2007, presentado en [www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf)

- **The Economic Impact of Counterfeiting and Piracy**, OECD, 2007, presentado en [www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/13/12/38707619.pdf), traducido por el autor
- Porter, Michael E., **Estrategia Competitiva**, Compañía Editorial Continental, México, 1993
- Malhotra, Naresh K., **Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado**, Pearson, México, 2004
- González Calvillo, Enrique, **Franquicias: La Revolución de los 90**, McGraw Hill, México 1994
- Opinión de varios expertos en materia de franquicias, **El ADN del Franquiciatario Ideal, Mito o Realidad?**, Noviembre 2006, presentado en la página web de Franquicias y Negocios, [http://www.franquiciasynegocios.com.mx/articulos.php?id\\_sec=1&id\\_art=4&num\\_page=26](http://www.franquiciasynegocios.com.mx/articulos.php?id_sec=1&id_art=4&num_page=26)
- Quiles Abad, Juan, **El Mercado de la Franquicia en Ecuador**, ICEX, Ecuador, Marzo de 2006, tomado de la pág. Web del Instituto Español de Comercio Exterior, [www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador\\_12035\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_12035_.pdf)
- Sekiguchi, María Teresa, **Efectos de la Franquicia en la Globalización: El Ejemplo de la Comida Rápida**, ITAM, México, tomado de [segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Franquicias.PDF](http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Franquicias.PDF)



- James C. Collins y Jerry I. Porras, **Construyendo la Visión de su Compañía**, Harvard Business Review, Septiembre-Octubre de 1996, traducido por Alejandro Hoyos Bojanini, presentado en [www.amauta-international.com/Vision.htm](http://www.amauta-international.com/Vision.htm)
- Jesús García-Tenorio Ronda y María José Pérez Rodríguez, **La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable**, presentado en Universidad Complutense de Madrid [www.ucm.es/BUCM/revistas/emp/11316985/articulos/CESE9696110173A](http://www.ucm.es/BUCM/revistas/emp/11316985/articulos/CESE9696110173A)
- Warren, Carl; Reeve, James; Fess, Philip, **Contabilidad Financiera**, International Thompson Editores, México, 2000
- Apuntes de Gestión Comercial del Ing. Jean Paul Pinto
- Dess, Gregory, Lumpkin, G., T., **Dirección Estratégica: Creando Ventaja Competitiva**, Capítulo 5, pág. 177, Mc Graw-Hill/Interamericana de España, España 2003
- David, Fred, R., **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación de México, México, 2003
- Ross, Stephen; Westerfield, Randolph, Jordan, Bradford; **Fundamentos de Finanzas Corporativas**, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, quinta edición, México, 2001



*ANEXOS*

*ANEXO A*

Oficina Económica y Comercial  
de la Embajada de España en Quito

# Notas Sectoriales

## El mercado de la franquicia en Ecuador

ICEX

# El mercado de la franquicia en Ecuador

Este estudio ha sido realizado por Juan Quiles Abad  
bajo la supervisión de la Oficina Económica y  
Comercial de la Embajada de España en Quito

Marzo de 2006

## **ÍNDICE**

<b>I. CONCLUSIONES</b>	<b>4</b>
<b>II. DEFINICION DEL SECTOR</b>	<b>5</b>
1. Delimitación del sector	5
<b>III. OFERTA</b>	<b>6</b>
1. Tamaño del mercado	6
2. Producción local	6
3. Importaciones	7
<b>IV. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA</b>	<b>8</b>
<b>V. PRECIOS Y SU FORMACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>VI. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL</b>	<b>10</b>
<b>VII. DISTRIBUCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>VIII. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO</b>	<b>12</b>
<b>IX. ANEXOS</b>	<b>13</b>
1. Empresas	13
2. Ferias	13
3. Publicaciones del sector	14
4. Asociaciones	14
5. Otras direcciones de interés	15
6. Anexos	15

# I. CONCLUSIONES

El sistema de Franquicias como formato de negocios ha sido aplicado en el Ecuador desde hace varios años, en forma básicamente receptiva, es decir, importando franquicias o conceptos de negocios extranjeros. Estas franquicias han provenido principalmente de los Estados Unidos.

La exportación de franquicias genera un fenómeno especial; primeramente se exporta propiedad intelectual, y, en segundo lugar, puede incluir la exportación de otros productos.

El creciente fenómeno de la emigración de ciudadanos ecuatorianos generará un doble flujo entre su país de nacionalidad y su país de acogida. En primer lugar, un flujo cultural, que proporcionará a sus familiares residentes un conocimiento sobre nuevos mercados y formatos de negocio. En segundo lugar, viene generando un flujo económico en forma de remesas, que recibirán sus familiares en Ecuador.

Estos dos aspectos tienen una gran influencia en el desarrollo del sector de la franquicia en Ecuador, primeramente por el conocimiento de un nuevo modelo de desarrollo de negocio, que se puede considerar como una estrategia de crecimiento con unos riesgos muy bajos.

En segundo lugar la recepción de capitales se está desplazando desde su utilización en bienes de consumo y gastos corrientes hacia la inversión en pequeños negocios y micro empresas, lo que influye en la evolución de este modelo, que no necesita de grandes capitales para su despegue.

El mercado ecuatoriano, por su proximidad a la economía estadounidense especialmente desde la dolarización del país en 2000, y por la afinidad hacia la gastronomía y cultura de este país, ha desarrollado un gran número de establecimientos franquicias de empresas multinacionales norteamericanas.

Ante la inexistencia de una ley nacional que regule los contratos de franquicias es aconsejable incluir una cláusula de arbitraje en el clausulado, ya que en caso de disputa los tribunales competentes serán aquéllos del país en el que el contrato tenga efectos, y en el caso de Ecuador no es la opción más adecuada.

Es conveniente registrar en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) las marcas y know how propios antes de suscribir ningún contrato de franquicia, ya que al transferirse la propiedad intelectual sin estar previamente registrada podría causar serios problemas a la empresa franquiciadora.



# II. DEFINICION DEL SECTOR

El presente estudio va a hacer un análisis del sector de la franquicia en Ecuador. Dentro del modelo de franquicia no se puede establecer un sector determinado, ya que prácticamente cualquier modelo de negocio puede ser franquiciable, aunque existan algunos que han obtenido un mayor éxito que otros.

El mercado ecuatoriano se está abriendo a este modelo de crecimiento empresarial. Junto al creciente número de establecimientos extranjeros localizados en Ecuador, se está sumando una expansión de la franquicia local en las principales ciudades del país. Este proceso viene apoyado por la reciente apertura de *malls* o grandes centros comerciales, tanto en Quito como en Guayaquil, que ofrecen grandes posibilidades para el desarrollo del modelo y que reúnen los requisitos que los franquiciadores reclaman para sus negocios, alto de número de visitantes, facilidad para la apertura de locales y una amplitud de horario comercial.

## 1. DELIMITACIÓN DEL SECTOR

Dentro del sector de la franquicia en Ecuador se pueden delimitar los negocios franquiciados que han tenido más éxito durante su desarrollo.

El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de la franquicia en Ecuador. Las grandes firmas americanas de comida, tanto rápida como restaurantes, dominan la mayor parte de este segmento. A pesar de que la comida ecuatoriana está muy valorada y es de gran tradición y consumo por los ecuatorianos, los restaurantes de comida americana suelen tener muy buena acogida en los patios de comidas de los principales *malls* del país.

Otro sector que se ha desarrollado en gran medida en el país son las franquicias de ropa. En este caso existe una mayor diversidad por países de procedencia, pero las empresas americanas siguen estando por delante del resto de países. En cuanto al caso español sólo la empresa MANGO tiene una franquicia en un *mall* de Quito.

Además de estos dos sectores en los que la franquicia se ha desarrollado exponencialmente, existen otros en los que este modelo de negocio también ha tenido éxito, como los cines y el hábitat, donde varias empresas europeas y americanas han encontrado una estrategia de crecimiento internacional.

## III. OFERTA

### 1. TAMAÑO DEL MERCADO

Debido a la novedad del modelo de negocio, no existen datos fiables sobre el tamaño del mercado. Las franquicias procedentes de los Estados Unidos dominan el mercado con un 80%, lo que supone alrededor de 93 millones de dólares, de un mercado que podría suponer unos 116 millones de dólares.

La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se estima en un 4% anual, sin embargo el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%. El mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen

Además de las franquicias americanas y locales, en el mercado también se encuentran firmas de los países de la región, sobre todo de Venezuela y de Colombia. Las únicas firmas españolas que franquician en el mercado ecuatoriano son Mango (textil), Wall Street Institute (idiomas) e Imaginarium (juguetes educativos).

CIFRAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN ECUADOR

Redes	152
Establecimientos	1.200
Facturación	US \$ 800 millones
Empleos directos	8.302 personas
Empleos indirectos	3.465 personas

Fuente: Front Consulting Group Ecuador

### 2. PRODUCCIÓN LOCAL

El mercado local de franquicias viene desarrollándose de manera progresiva en los últimos años en Ecuador. Son ya numerosos los empresarios que han visto las ventajas que tiene franquiciar su negocio

## EL MERCADO DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR

---

a nivel local, aunque actualmente solamente abarcan las tres principales ciudades del país, la capital Quito, la costeña Guayaquil y Cuenca, en el interior.

Los sectores en los que se ha desarrollado la franquicia *nacional* se pueden delimitar a alimentación, sector farmacéutico, zapaterías, delicatessen y centros de copiado y reprografía.

Es interesante analizar que el despegue de esta modalidad de crecimiento empresarial se ha desarrollado en los últimos ocho años en Ecuador, aunque aún no se tiene conciencia de que el fenómeno pueda traspasar las fronteras del país.

La participación en el mercado de la franquicia de las marcas locales es aún bastante pequeña, abarcando aproximadamente un 10% del total. Hay un gran potencial para el desarrollo de las franquicias locales, pero como se viene apuntando, los negocios que están prosperando se sitúan en las cadenas de restaurantes, *fast food* y servicios.

En 2001 las franquicias locales representaban sólo un 3% del mercado, en 2002 alcanzaron el 4,8%, en 2003 un 6%, en 2004 un 8% y para finales de 2005 alcanzaron cuotas de mercado del 14%.

### 3. IMPORTACIONES

Ninguna agencia local recoge información acerca de los movimientos de franquicias o movimientos empresariales registrados en el país. A continuación se muestra una tabla con estadísticas estimadas de ventas basada en estimaciones de fuentes industriales del país.

Se podrían analizar las importaciones en este sector en base a dos puntos. El primero podría tratar acerca de la nacionalidad de las empresas franquiciadoras, que está dominado por los Estados Unidos y México, aunque algunas empresas establecidas en países de la región franquician en otros países en base a contratos de master franquicia regional, siendo la matriz por poner un ejemplo estadounidense, la franquiciada colombiana y una de las franquicias puede estar situada en Ecuador.

Un segundo análisis se puede hacer en base a los materiales y materias primas necesarios para el funcionamiento de la franquicia, ya que en algunos casos el contrato de cesión no se limita a la propiedad intelectual, sino que obliga al franquiciado a adquirir determinada maquinaria o productos a empresas del país de origen de la matriz franquiciadora, por lo que además de transferencia de conocimientos estaríamos hablando de un comercio internacional de bienes y equipos, con el aumento de costes que esto conllevaría.

En este último caso hay que analizar de manera detenida el mercado, para identificar si las necesidades programadas pueden obtenerse en el mercado para cumplir con los estándares que la empresa franquiciadora exige. Este caso se suele dar sobre todo en franquicias del sector alimenticio, donde son necesarias determinadas materias primas. En este sentido Ecuador es un gran productor de productos agroalimentarios de buena calidad, por lo que no supone un problema el abastecimiento.

Sin embargo en sectores de tecnología o de bienes de equipo son caros y de difícil acceso en Ecuador por lo que se aconseja prever el abastecimiento de éstos en el caso de ser materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la franquicia.

Por lo general los trabajadores ecuatorianos tienen una buena preparación para asumir los trabajos de atención al público y tareas básicas, pero sería recomendable una capacitación para formar mandos intermedios y superiores en base a las exigencias de cada franquicia.



# IV. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA

La mayoría de las franquicias establecidas en Ecuador han comenzado en Quito. La primera franquicia en establecerse en Ecuador fue Martinizing en 1967, seguida por Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982 y Tropi Burger en 1986. El sector de la franquicia comenzó lentamente a desarrollarse hasta 1994 cuando se expandieron rápidamente gracias a las políticas liberales establecidas por el gobierno en ese momento. Los sectores que más se desarrollaron fueron el *fast food* y las lavanderías.

Con la finalidad de generar autoempleo y a la vez reducir la pobreza, la tendencia mundial apunta a crear pequeñas empresas como franquicias. Ecuador también se suma a dicha tendencia. Durante los últimos ocho años las micro franquicias del país han logrado un verdadero desarrollo. Para los expertos en la materia el futuro del país debe estar en la micro empresa, más aún cuando los familiares de los emigrantes reciben dinero del exterior y muchas veces no saben en qué invertirlo, pues desconocen que las micro franquicias son una gran alternativa para tener un negocio propio.

En Suramérica la franquicia ha supuesto un cambio en las estructuras comerciales mediante la introducción de ofertas caracterizadas por su homogeneidad y calidad de servicio. El idioma supone que para las franquicias españolas Suramérica constituya una vía de expansión natural. Sin embargo, este aspecto, aunque representa una ayuda indudable de cara a la adaptación del sistema de franquicia, no constituye por sí solo una garantía de éxito. Será necesario que en cada país la franquicia se adapte a la cultura y preferencias del consumidor en el mercado de destino.

Las franquicias de alimentación están destinadas a todos los niveles de compra, y su ubicación en los patios de comida de los centros de comerciales las hacen muy accesibles a cualquier público objetivo. Sin embargo si nos referimos a sectores como el textil, la enseñanza de idiomas o hábitat, el público objetivo se reduce considerablemente, centrándose en un público con una capacidad de compra elevada y que busca calidad y exclusividad como características principales de su inversión.

# V. PRECIOS Y SU FORMACIÓN

Esta variable se puede analizar desde dos puntos de vista, se pueden identificar varios factores que van a influir en su formación. Por un lado hay que analizar cuál es el monto que necesita el negocio para ser rentable y además pagar los royalties a la franquiciadora. El pago de royalties viene estipulado por el contrato y es el pago que realiza la empresa franquiciada a la franquiciadora por la cesión de la propiedad intelectual y que suele establecerse como un porcentaje sobre las ventas, o sobre compras, dependiendo del modelo de negocio. Otro pago que se realiza tras la firma del contrato es el FEE o canon de entrada y que corresponde al traspaso de los derechos para poder operar como franquicia.

Por otro lado están los elementos que forman el precio final al consumidor, que son similares a los de cualquier otro negocio o empresa, y que determinan la rentabilidad del mismo; serían nóminas, impuestos, materias primas, alquileres, etc. En algunas franquicias se debe incluir un FEE de gestión, que es un pago que debe hacer la empresa franquiciada a la franquiciadora por servicios de gestión como por ejemplo asesoramiento empresarial o gastos en publicidad, siendo las partidas destinadas a estos últimos muy importantes en el mercado ecuatoriano por su elevado coste.

Los importe de estos FEE's depende de cada empresa franquiciadora y del mercado en el que se va a operar, ya que en mercados más desarrollados se puede dejar este trabajo en manos del franquiciado, que tiene un mayor conocimiento del mercado y sus exigencias.

Otro aspecto a tener en cuenta son los gastos de abogados para la constitución de la sociedad que va a operar la franquicia, ya que no puede ser una persona física. Estos gastos ascienden entre 500 USD y 2.000 USD en concepto de abogados, pero dependerá de si la facturación se realiza por gestión realizada o bien por horas destinadas a la gestión.

El capital mínimo para establecer una sociedad anónima (S.A.) es de 800 USD y de una sociedad limitada (S.L.) es de 400 USD, además hay que satisfacer los impuestos, notarias y registro Mercantil, que en conjunto pueden alcanzar los 500 USD.

# VI. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL

Como se ha mencionado anteriormente sólo existen tres franquicias españolas presentes en Ecuador que son Mango, Imaginarium y Wall Street Institute.

Según se desprende de las conversaciones mantenidas con expertos de este sector y con responsables de la AEFran (Asociación Ecuatoriana de Franquicias), son numerosas las demandas de información que llegan a sus oficinas sobre cómo conseguir información acerca de posibles franquiciadores españoles.

Para la Dra. Lorena Soto, especialista en franquicias de AEFran Capítulo Quito, “las empresas españolas están muy bien situadas en el mercado internacional y son muy interesantes de cara a obtener una licencia”; además “España es el tercer país del mundo por detrás de Estado Unidos y México en número de franquicias” sin olvidar que “las franquicias españolas tienen muy buen nombre fuera del país, por eso aquí a AEFran Capítulo Quito, vienen muchos interesados en obtener información acerca de cómo contactar con franquiciadores españoles de cara a abrir un negocio en Ecuador”.

El desarrollo del mercado español y las necesidades de mantener el nivel de crecimiento marca una salida natural de las franquicias españolas hacia el extranjero. Existe un número cada vez mayor de franquiciadores y enseñas españolas con presencia en el extranjero.

Los mercados que se empiezan a explorar inicialmente son el portugués y el latinoamericano, ambos con unos niveles de crecimiento muy elevados y con unas características culturales y económicas que propician el desembarco de las franquicias europeas.

En lo que se refiere a la manera de organizar esta internacionalización se observan dos tendencias: la master franquicia local y la implantación propia. No existe un patrón determinado sobre qué tipo de empresa es más apta para una u otra fórmula.

Las oportunidades de negocio más importantes en Ecuador se sitúan en servicios de limpieza, capacitación para la educación, enseñanza de idiomas, servicios de reparación para el automóvil y servicios en general, como seguridad privada y sistemas de seguridad, servicios de correo y servicios comerciales.



# VII. DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución más usados en Ecuador por la mayoría de las franquicias son negocios de acceso directo por el público que se pueden encontrar en los *malls* y las zonas comerciales de las principales ciudades.

Los canales de comunicación más utilizados son el “*outdoor*” y los anuncios en la prensa. La publicidad en TV es demasiado cara, especialmente cuando se está comenzando con el negocio y hay que hacer frente a los pagos con el franquiciador.

Casi todas las franquicias en Ecuador pertenecen a fuertes grupos económicos que poseen capital, conocimiento del mercado e infraestructuras adecuadas para embarcarse en una gran inversión como una franquicia.

Con el creciente desarrollo de *malls* y centros comerciales la oferta comercial ha visto un lugar físico para desarrollarse, ya que, al menos en Ecuador, no existen zonas comerciales agrupadas en barrios o calles como es habitual en España. La mayoría de franquicias están emplazadas en estas superficies, ya que pueden favorecerse de horarios comerciales más amplios, de la seguridad del centro comercial, de una mayor afluencia de público y de una oferta de locales que se puede adecuar a cualquier formato de franquicia.

Además se da la circunstancia de que en estas grandes superficies se reserva la última planta para un *patio de comidas* en los que se sitúan, uno al lado del otro, todos los establecimientos dedicados a comida rápida, por lo que es en esta zona donde se pueden encontrar la totalidad de franquicias de este sector.

También se pueden encontrar en los *malls* otro concepto de franquicia como son los *corners* o puntos de venta de pequeñas franquicias como chocolates, dulces, gafas de sol o telefonía, que no necesitan de grandes instalaciones para establecerse. Estos *stands* cuentan con un pequeño mostrador y una computadora y suelen estar atendidos por una o dos personas; y suelen aprovechar los grandes espacios disponibles en los pasillos y cerca de los accesos al recinto, aprovechando la afluencia de visitantes que circula por ellos.

## VIII. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO

Uno de los aspectos más importantes en cuanto al acceso al mercado ecuatoriano a la hora de franquiciar un negocio es el hecho de que no existe ninguna ley que regule el contrato de franquicia, por tanto la principal fuente de obligaciones proviene de lo que suscriban las partes. Además es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), ya que lo se concede o permite usar en este tipo de negocios es justamente propiedad intelectual. También deben tenerse en cuenta las normas jurídicas provenientes del Código Civil y del Código de Comercio.

En cuanto al IEPI, y al tratarse de una transferencia de conocimiento, es necesario que la empresa franquiciadora registre su marca y el know how a su nombre, para evitar cualquier problema de uso indebido o de plagio. El coste de registro de marcas es de 54USD por 10 años de concesión, siendo renovable al término de este periodo. El tiempo estimado que para hacer esta gestión suele ser de entre 5 y 6 meses. Para la realización de este trámite es necesario la participación de un abogado, ya que se requiere su firma para la presentación de toda la documentación. Los honorarios a satisfacer pueden variar, pudiendo ser por horas o por gestión realizada, pero en cualquier caso se puede establecer una media de 500USD para la realización de todos los trámites.

La Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena del Pacto Andino regula las franquicias como contratos ya que no existe una ley local al este respecto. Esta Decisión trata la inversión directa y los contratos de transferencia de tecnología, marcas, licencias, patentes y royalties. Las Decisiones 486 y 351 también tratan la Propiedad Industrial y los Copyrights.

Por último cabe mencionar que, aunque no se trate de una restricción de acceso al mercado, es práctica comercial que los formatos de franquicias más extendidos en Ecuador son franquicia master directa en el caso de franquicias en Ecuador, y franquicias master regionales para un país en la región Sudamérica, principalmente en Colombia y Venezuela, que a su vez franquician master directo a otros países.

# IX. ANEXOS

## 1. EMPRESAS

Las principales empresas ecuatorianas que franquician establecimientos en el país son:

Restaurante Pim's

Yogurt Persa

Los cebiches de la Rumiñahui (LCR)

Los secos

Docucentro Xerox

Bopan, arte, café y pan.

Disensa

Farmacias Cruz Azul

Cellshop

Panadería Ambato

Pollo Gus

La Caraban

Sweet & Coffee

Panadería Arenas

## 2. FERIAS

Recientemente se celebró en Guayaquil el I Foro de la Franquicia, organizado por la AEFRAN (Asociación Ecuatoriana de la Franquicia) que tuvo lugar entre el 1 y el 2 de febrero de 2006. Este evento se centró en el desarrollo y promoción del modelo ecuatoriano de franquicias.

La AEFRAN está organizando la I Feria de Franquicias del Ecuador para el próximo mes de octubre del presente año, que se celebrará tanto en Quito como en Guayaquil. Para ampliar esta información ponerse en contacto con la Oficina Comercial de la Embajada de España en Quito ([quito@mcx.es](mailto:quito@mcx.es))

## EL MERCADO DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR

---

### PRINCIPALES FERIAS DE FRANQUICIAS EN EL MUNDO

País	Nombre	Fecha	Web
Italia	Roma Expo Franchising 2006	7-9 Abril 2006	<a href="http://www.fif-franchising.it">www.fif-franchising.it</a>
Argentina	Franquicias y negocios 2006	19-21 Abril 2006	<a href="http://www.franquiciasynegocios.com.ar">www.franquiciasynegocios.com.ar</a>
Brasil	ABF Franchising Expo 2006	7-10 Junio 2006	<a href="http://www.abfexpo.ocm.br">www.abfexpo.ocm.br</a>
España	Salón Int. de la Franquicia	25-28 Octubre 2006	<a href="http://sif.feriavalencia.com">http://sif.feriavalencia.com</a>

Fuente: Ofecomes Quito

### 3. PUBLICACIONES DEL SECTOR

*Desarrollo y Exportación de Franquicias del Ecuador, algo en que debemos trabajar.* Dr. Leónidas Villagrán Cepeda.

*Master-Franquicias.* Tormo & Asociados.

*Aspectos legales de la franquicia.* Dr. Leónidas Villagrán Cepeda.

*Industry Sector Analysis: Franchising U.S. & Foreign Commercial Service.*

*Franquicias, un mundo de oportunidades.* Ekos, economía y negocios, Abril 2006.

### 4. ASOCIACIONES

#### **Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN). Capítulo Quito**

Dra. Doña. Lorena Soto Paredes

Avda. Amazonas 477 y Roca

Ed. Río Amazonas Of. 801

Tel. (593) 2 220 906 / 2 527 990

Fax. (593)2 450 180

e-mail: [lorenasoto@serranopuig.com](mailto:lorenasoto@serranopuig.com)

#### **Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN). Capítulo Guayaquil**

Dr. Leónidas Villagrán Cepeda

C/ 9 de octubre 1911 y Los Ríos



## **EL MERCADO DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR**

---

Ed. Finansur piso 16

Tel. (593 4) 2 452 835 / 2 450 097 / 2 453 613

Fax. (593 4) 2 450 180

e-mail: [leonidas@samerica.com](mailto:leonidas@samerica.com)

### **Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI)**

Avda. República 396 y Diego de Almagro

Ed. Forum 300 Planta Baja

Tel. (593) 2 508 000

e-mail: [iepi@interactive.net.ec](mailto:iepi@interactive.net.ec)

[www.iepi.ec](http://www.iepi.ec)

## **5. OTRAS DIRECCIONES DE INTERÉS**

### **Asociación Española de Franquiciadores (AEF)**

Avda de las ferias s/n

46035 VALENCIA

Tel. 96 386 11 23

Fax. 96 363 61 11

[www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com)

## **6. ANEXOS**

### **ANEXO 1 Procedimiento para el registro de MARCA en el IEPI**

#### **DIRECCIÓN DE MARCAS**

#### **FLUJO GENERAL DE PROCESO DE TRÁMITE**

**a.** Todo trámite debe ir patrocinado por la firma de un abogado, indicando su número de matrícula en el Colegio de Abogados, número de casillero IEPI o judicial o dirección en el caso de provincias.

**b.** Proceso previo y discrecional de Búsqueda de Signos Distintivos.

**b.1.** Llenar solicitud que se entrega en el IEPI (5 centavos de dólar americano) o bajar un ejemplar de esta página Web (formato de solicitud Marcas adjunto)

**b.2.** Búsqueda de archivos:

**b.2.a.** Búsqueda Parcial (marcas registradas, nombres comerciales, nombres de servicios) USD 8,00.

## **EL MERCADO DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR**

---

**b.2.b.** Búsqueda Completa (todas las anteriores) USD 16,00.

**c.** Inicio del trámite:

1. Llenar solicitud que se entrega en el IEPI (10 centavos de dólar americano) o bajar un ejemplar de esta página WEB (formato de solicitud Marcas, *ENLACE AL DOCUMENTO EN ANEXO 2*).

2. Adjuntar el comprobante original de pago de la tasa de registro de marcas.

USD 54,00.

3. Adjuntar los siguientes documentos según el caso:

**3.1.** Personas Naturales nacionales: copias simples de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.

**3.2.** Personas Naturales extranjeras: copia simple de pasaporte o cédula de identidad.

**3.3.** Personas Jurídicas nacionales: copias simples de nombramientos de representantes legales que suscriben la solicitud, debidamente inscritos en el Registro Mercantil.

**3.4.** Personas Jurídicas extranjeras: copias simples de poderes, debidamente legalizados en el extranjero.

4. Examen de cumplimiento de requisitos formales.

**4.1.** Notificación para que se completen los documentos.

5. Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta de la Propiedad Intelectual del IEPI.

6. Término de 30 días contados a partir de la fecha de circulación de la Gaceta para que terceros puedan presentar Oposiciones.

7. Examen de registrabilidad para verificar si procede o no el registro de la marca.

8. Resolución emitida por el Director Nacional de Propiedad Industrial conociéndose el registro de la marca.

9. Pago de tasa por USD 28,00.

10. Emisión y otorgamiento del Título de la marca con duración de diez años renovables.

### **ANEXO 2** *Formulario para cumplimentar y presentar en IEPI*

En la página Web del IEPI se puede encontrar el formulario exigido para el registro de marcas:

[http://www.iepi.ec/iepi/documentos/formatos\\_solicitud/marcas/FormularioSolicitudMarcas.xls](http://www.iepi.ec/iepi/documentos/formatos_solicitud/marcas/FormularioSolicitudMarcas.xls)



*ANEXO B*



REVISTA ECONÓMICA DEL IDE | AÑO XIII, No 07  
www.ideinvestiga.com

JULIO | 2007

# Perspectiva

## análisis

### Fiebre de Franquicias: Cuatro ecuatorianas entre las mejores.

POR: Julio José Prado, Dpto. Investigación IDE | Colaboración: Álvaro Andrade



8

▶ EL CRISTAL CON QUE SE MIRA...



12

▶ ¿CÓMO ESTAMOS INVIRTIENDO EN EDUCACIÓN?



14

▶ ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO



Sólo el 35% de los negocios independientes logran superar los cinco años. El 95% de las franquicias sobreviven ese tiempo. Esta simple estadística, referente a empresas de los Estados Unidos, es un primer indicio de que la franquicia conlleva un menor riesgo que algunos otros modelos de negocio. ¿Éxito asegurado? No existe negocio libre de riesgo, y las franquicias no son la excepción. Son varios los ejemplos de grandes y reconocidas franquicias multinacionales que tuvieron que retirarse, pocos años (o meses) después de haber iniciado sus operaciones.

En Ecuador, se han multiplicado las exposiciones y los seminarios sobre este tipo de negocio, e incluso existen 2 o 3 asociaciones que reclaman para sí el honor de ser "la primera" o "la única reconocida". A medida que se generaliza el concepto, aparecen personas que aseguran al posible franquiciante (o franquiciado) el éxito, e incluso varias publicaciones destacan las bondades sin mirar más a fondo. Todo es parte de un "nuevo" modelo que contagia, y gana adeptos. De cualquier forma, hay buenas noticias entre las franquicias existentes en el Ecuador, pero algunos mercados comienzan a verse saturados.

**Ante la falta de un gremio representativo se corre el riesgo de generar malas prácticas, que pueden echar abajo el bien ganado nombre de las demás.**

**Una mirada profunda**

Se ha hablado y escrito sobre los riesgos y beneficios de las franquicias. Se han expuesto los casos de éxito. Mucho se conoce sobre los tipos de franquicias existentes, pero hasta ahora, poco se sabía sobre su desempeño en el Ecuador. Así, el **Dpto de Investigación del IDE**, ha creado el primer ranking de franquicias existentes en nuestro país. En este primer esfuerzo, se han tomado como referencia a 60 franquicias, de las que se pudo obtener información oficial de la Superintendencia de



**ideinvestiga.com**

¿Sabe cuánto cuesta una franquicia? Inversión, Fee, etc, de las que están en el Ecuador.

**Clave: Fee**

**Compañías (ver metodología)**

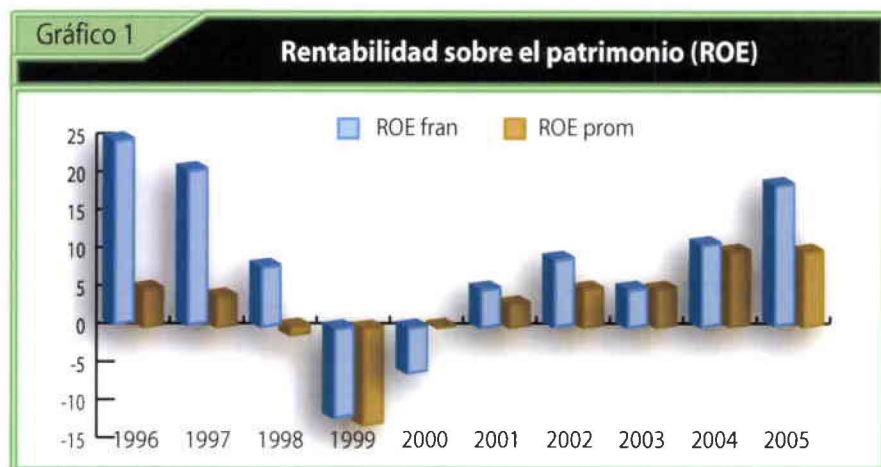
A nivel agregado, las franquicias generaron el año pasado ventas por USD 590 millones (reportes financieros de abril 2006); este valor se ve influenciado por las ventas de Disensa que superan los 300 millones. Según el censo realizado por Front Consulting Group (FCG), el valor de la facturación sería de 800 millones de dólares en todo el país. La diferencia entre nuestras cifras y las de FCG, pueden deberse al tamaño de la muestra (ya que el IDE utilizó datos oficiales de la Super de Cías). El promedio anual de ventas es de USD 4,5 millones, lo que coloca a las franquicias dentro de la categoría de PYMEs (con algunas excepciones). Desde el 2001, han venido creciendo en promedio a una tasa del 15% anual, que decreció ligeramente en 2005, aunque la tendencia sigue siendo al alza.

¿Y la rentabilidad? Para tratar de analizar este parámetro, era necesario buscar algún punto de referencia o de comparación. En lugar de comparar a las franquicias con el desempeño de un grupo pequeño de empresas, se tomó como referencia datos de 3000 empresas de todo el país, lo cual es una aproximación al promedio de

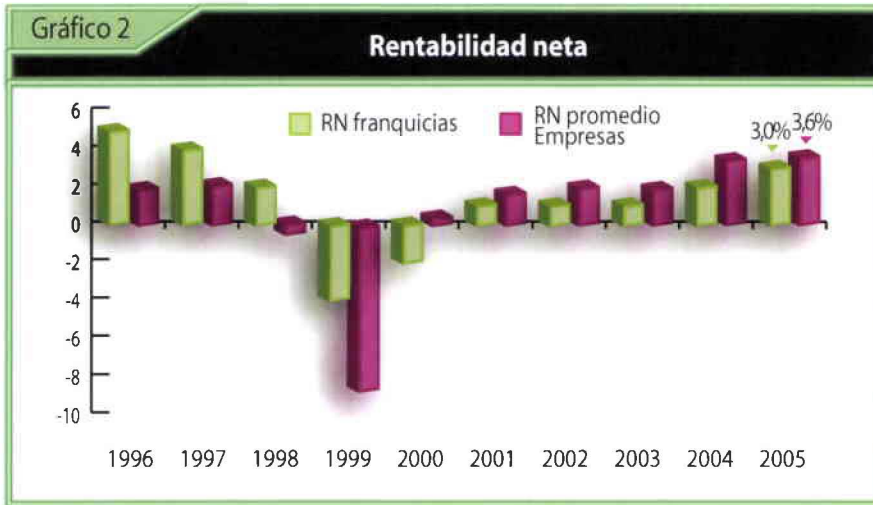
rentabilidad nacional. Los resultados son interesantes:

- 1) La rentabilidad (ROE) y la eficiencia en el uso de los activos (ROA), para las franquicias presentes en Ecuador, ha sido siempre superior al promedio nacional durante los últimos 10 años.
- 2) La volatilidad de la rentabilidad es menor en las franquicias. Esto se aprecia, durante la crisis de 1999, pues las franquicias cayeron al igual que el resto de la economía pero en una proporción menor, y además tuvieron una mejor recuperación en la etapa posterior.
- 3) La rentabilidad neta, en cambio, es menor en las franquicias que en el resto de empresas. Lo cual suena bastante lógico si tenemos en cuenta que éstas deben pagar regalías y otras tasas especiales. Aquí, lo importante es apreciar que los niveles de rentabilidad neta han venido subiendo, hasta alcanzar en la mayoría de franquicias situaciones financieras más manejables.

Surge entonces una primera explicación a la "fiebre de franquicias" actual: este modelo de negocio, es en promedio más rentable y eficiente que las empresas comunes (no olvide siempre que los promedios sirven mucho, pero hay que usarlos con cuidado porque tienden a ser una simplificación). El "know-how" de una franquicia, sobretodo cuando es un negocio que se ha probado en mercados inestables y complicados como el ecuatoriano, es una ventaja indiscutible. En definitiva, uno podría decir que los márgenes de ganancia neta que otorga una franquicia



Fuente: Dpto Investigación IDE-Business School



Fuente: Dpto Investigación IDE-Business School

son un poco más pequeños que los que se encuentran en otros negocios, pero al ser más estables, puede resultar una opción muy atractiva para el mercado ecuatoriano.

### Quién es quién

Para rankear las franquicias, se utilizaron 5 indicadores ponderados según la metodología creada para este efecto. El objetivo de este informe, es tener una percepción general de la situación, en base a informes financieros reales. Los últimos lugares, no necesariamente reflejan una posición negativa, sino que pueden ser –como de hecho se da en este caso- una franquicia de reciente creación y por tanto sus cargas financieras son altas (valga la acotación ya que nuestro objetivo es dar una “foto” y eso no representa sino una parte de la realidad de las empresas).

Nos encontramos con una grata sorpresa. De las 10 franquicias que encabezan el ranking, 4 son locales (Disensa, Expocolor, Teleshop y Pinto). De hecho la lista está liderada por una empresa nacional, que ha tenido un crecimiento muy importante en el número de franquiciados en todo el país (ahora respaldada por un grupo multinacional). Las franquicias que se encuentran en la parte superior, no son necesariamente las más grandes pero sí las más eficientes y rentables, por ejemplo, Sunglass (3era) es una empresa de tamaño mediano pero cuyas ventas han venido creciendo fuertemente,

mientras mantiene una rentabilidad alta, lo cual no es fácil obtener.

A pesar de lo que se podría pensar, entre las 15 franquicias mejor rankeadas, encontramos sólo 2 restaurantes: TGI Fridays (6to) y KFC (15vo). Comúnmente lo primero que se piensa cuando se oye de franquicia, es en comida; de hecho es el sector en donde ha habido una mayor proliferación de negocios, por lo que la competencia ha subido y por tanto los márgenes no son los más altos (lo cual no quiere decir que deje de ser un segmento atractivo... pero sí más peleado –analizamos este tema más adelante).

Existe una gran cantidad de microfranquicias que han comenzado a surgir en todas las ciudades del país, pero no han podido ser tomadas en cuenta para el presente análisis debido a que no se dispone de datos financieros oficiales. Hasta ahora, el crecimiento de estas micro-iniciativas, no ha sido muy ordenado. Ante la falta de un gremio que consolide y agrupe en forma unánime todas estas empresas, se corre el riesgo de generar malas prácticas y sistemas de franquicias poco profesionales, que pueden echar abajo el bien ganado nombre de las demás. De hecho, a lo largo de la investigación, se han encontrado gran variedad de pequeños negocios que se hacen llamar franquicias, cuando realmente no lo son (también se observaron algunas publicaciones nacionales en las que se asume que casi todas

**A pesar de lo que digan los más optimistas consultores: no todos los negocios son franquiciables, ni todos los empresarios son buenos franquiciados.**

las empresas multinacionales son franquicias, lo cual es errado).

### ¿Hay espacio para más?

Con tasas de rentabilidad crecientes, y el consumo de los ecuatorianos al alza, no cabe duda que existen los incentivos necesarios para que el modelo de franquicias tanto nacionales como extranjeras se multiplique. ¿Hay espacio para más? Sí, lo hay; pero depende del sector. Uno de los que mayores oportunidades para el ingreso de nuevas franquicias ofrece, es el sector de servicios. En los últimos 2-3 años, se han instalado por ejemplo, empresas enfocadas en la salud, la nutrición, o similares, que han tenido buenos resultados a pesar de su corta vida operativa. Más recientes aún, son las franquicias de educación infantil, que se enfocan en la estimulación temprana, entre las que se puede nombrar a Gymboree, Hups y Fastrackids (y posiblemente Imaginarium aunque con un concepto algo diferente). Esta última, por ejemplo, se ubica este año, al final de nuestro ranking, pero tiene un modelo de negocio sólido, que bajo una administración eficiente debería crecer sin mucho problema. Por su parte, Hups (ecuatoriana), ha abierto ya una franquicia en Portugal, a la que se agregarían España y Brasil ... sin duda un ejemplo a seguir.

Mayores dificultades, presenta el sector de comidas. Si bien, no es un sector con bajas rentabilidades, sí es aquel en que se han presentado la mayor cantidad de fracasos (o al menos los más “famosos”). La pregunta es entonces: ¿habrá lugar para otra pizzería? Las grandes cadenas estadounidenses, Pizza Hut y Domino’s, han visto crecer su competencia en forma exponencial, sobre-



todo por parte de las micropizzerías que compiten con precios bajísimos. Uno pensaría que es una locura importar otra franquicia ¿no es así?

Pues, Papa John's, ha apostado por el segmento de ingresos más altos, con una diferenciación basada en sus ingredientes exclusivos; es un nicho específico que no estaba cubierto. Pero ahora, parece que su estrategia está comenzando a cambiar para acomodarse -en precio- y captar a otro segmento, el tiempo dirá si es una buena idea. En las franquicias como en cualquier negocio tradicional, se debe estudiar bien el mercado y encontrar una diferenciación; un nombre conocido abre puertas pero no otorga una ventaja competitiva.

Quizás, ese sea el "problema" con cadenas como Applebee's y Tony Roma's. Entraron, más tarde y trataron de competir con el exitoso Friday's, pero sin una diferenciación clara a los ojos del consumidor nacional. En Estados Unidos, estos restaurantes son muy concurridos, y todos logran atraer clientela, pero en Ecuador la fórmula no se ha replicado con el mismo resultado (de hecho, en otros países latinos, se han registrado resultados negativos similares). Pero de cualquier forma, Tony Roma's, al menos en los números, parece estar saliendo adelante, bajo un modelo algo sui generis (almuerzos ejecutivos). Applebee's, todavía no encuentra la fórmula... ¿Será cuestión de tiempo? Lo que se vende bien en EEUU no necesariamente se vende bien en Ecuador; y las ventajas competitivas que se tiene en un mercado no son necesariamente replicables en otro.

**Próximo paso: Autodepuración**

Blockbuster y Tower Record's cerraron en varios países de América Latina, debido a la piratería. Tony Roma's, cerró locales en el Norte de México. Wall Street Institute, vendió todas sus franquicias en España. Subway, la mejor franquicia de EEUU según el Ranking de la Revista Entrepreneur, no logró mantenerse a flote en Ecuador.

Grandes nombres, han tenido grandes

Tabla 1	Metodología:
■	El ranking, busca dar una referencia de la situación financiera de las franquicias. Se trata de una "foto" en un momento dado, y por tanto, cada caso requiere un análisis específico (no es nuestro objetivo catalogar como "buenas o malas" a las franquicias).
■	Se tomaron datos sólo de aquellas franquicias cuyos reportes financieros están contenidos en el Programa Indicador de la Superintendencia de Compañías. Empresas registradas bajo nombres de personas naturales no se tomaron en cuenta, por falta de datos.
■	Cuando fue posible, se tomaron datos tanto de las matrices, cuanto de las sucursales, sólo en territorio nacional. En algunos casos las ventas reales totales, pueden ser mayores a las que registramos en el ranking, pues no se contabilizaron todas las sucursales (ver punto 2).
■	En contados casos, cuando no hubo datos de variación de ventas, se tomó el promedio del "Sector Franquicias," como una aproximación.
■	El Ranking IDE, se construye ponderando 5 indicadores: Ventas (25%), Variación de ventas (15%), ROA (20%), ROE (25%), ROP (15%).
■	Todos los datos son de los balances reportados en Abril/2006.
■	Se eliminaron del ranking arbitrariamente algunas empresas en las que no se pudo separar la actividad normal de la actividad franquiciada (por ejemplo, una empresa de telefonía celular que franquicia cabinas).
■	Fuentes: Dpto. investigación IDE, Superintendencia de Cías; Revista Ekos, Front Consulting Group, Entrepreneur, SRI

fracasos. Tener el respaldo de un grupo con experiencia, es sin duda un espaldarazo para iniciar un negocio. Pero en las franquicias al igual que en cualquier empresa, los factores críticos de éxito son siempre los mismos: una adecuada administración, un enfoque estratégico claro y adaptable a las condiciones de la demanda, y quizás ese feeling que algunos llaman suerte. A pesar de lo que digan los más optimistas consultores: no todos los negocios son franquicia-

bles, ni todos los empresarios son buenos franquiciados.

Desde la llegada al país de la primera gran franquicia, Martinizing en los años 70, el camino recorrido ha sido largo. Ahora las condiciones económicas en Ecuador, así como la profesionalización de las actividades empresariales, generan el marco ideal para la evolución de las franquicias. Este es un modelo que puede ser muy ventajoso para crecer sin comprometer fondos propios, pero urge la estandarización, y una mayor organización. Sin esto, las embrionarias iniciativas de consolidar y posteriormente exportar franquicias ecuatorianas, pueden fracasar y generar efectos negativos sobre un modelo de negocio que ha demostrado ser exitoso.



**ideinvestiga.com**

Lea un estudio anterior del IDE sobre franquicias.

**Clave: Franquicias**



**Tabla 2**
**Datos de las franquicias existentes en Ecuador**

NOMBRE	PAÍS	SECTOR	RANKING IDE	VENTAS	VAR 05	ROA	ROE	ROP
Disensa	Ecuador	Construcción	1	333.465.120	8,9	44%	76%	6%
Payless Shoes	EEUU	Retail	2	17.066.752	23,8	11%	25%	11%
SunglassHot	EEUU	Retail	3	1.590.609	47,9	30%	86%	10%
Expocolor	Ecuador	Servicios	4	10.540.064	20,7	24%	38%	6%
Teleshop	Ecuador	Retail	5	4.919.565	23,9	11%	21%	7%
TGI Fridays	EEUU	Restaurante	6	2.753.252	7,2	34%	43%	26%
Cinemark	EEUU	Servicios	7	7.965.082	47,0	6%	11%	5%
Teledomestic	España	Servicios	8	12.932.023	12,3	2%	97%	1%
Hotel Radisson	EEUU	Hotelería	9	2.650.565	2,2	9%	61%	5%
Pinto	Ecuador	Retail	10	16.530.943	10,7	3%	6%	7%
Tommy Hilfiger	EEUU	Retail	11	1.155.723	31,8	10%	17%	9%
D&Bond	Ecuador	Retail	12	3.089.592	42,6	4%	5%	2%
Radio Shack	EEUU	Retail	13	2.792.310	5,8	7%	17%	7%
Coca Cola	EEUU	Bebidas	14	10.651.142	-13,5	9%	26%	0%
Pepsi /KFC/ Taco Bell	EEUU	Comida rápida	15	54.085.990	19,8	1%	18%	1%
Hotel Hilton	EEUU	Hotelería	16	564.675	-15,0	81%	92%	94%
Fossil	EEUU	Retail	17	1.494.471	21,9	5%	39%	3%
New Horizons	EEUU	Servicios	18	560.284	18,4	9%	85%	7%
Dominos Pizza	EEUU	Comida rápida	19	3.429.415	0,6	10%	14%	6%
Crepes y Waffles	Colombia	Restaurante	20	2.246.851	11,2	7%	18%	3%
Martinizing	EEUU	Servicios	21	6.893.524	13,7	3%	5%	3%
Tony Roma's	EEUU	Restaurante	22	1.921.082	4,8	3%	122%	1%
Pizza Hut	EEUU	Comida rápida	23	10.448.678	252	0%	2%	0%
China Wok	Perú	Comida rápida	24	1.829.867	164,9	-9%	99%	-3%
Armi/Pronto	Colombia	Retail	25	968.641	204,0	-5%	556%	-8%
McDonalds	EEUU	Comida rápida	26	11.083.605	10,8	1%	2%	2%
Hugo Boss	EEUU	Retail	27	1.647.062	1043,0	1%	5%	1%
Servientrega	Colombia	Servicios	28	10.210.316	13,2	2%	10%	0%
Tower Records	EEUU	Servicios	29	2.322.167	9,3	3%	4%	1%
Surmaxi	Ecuador	-	30	251.304	28,7	2%	34%	2%
Guess	EEUU	Retail	31	740.734	88,7	0%	12%	1%
Gold's Gym	EEUU	Servicios	32	1046094	40,0	3%	0%	0%
Marriot	EEUU	Hotelería	33	10.261.681	0,6	2%	3%	-8%
Truly Nolen	EEUU	Servicios	34	565366	40,0	3%	0%	0%
Boots n Bags	Colombia	Retail	35	623.590	8,3	1%	4%	1%
Budget	EEUU	Vehiculos	36	2.553.166	3,9	1%	1%	-7%
Berlitz	EEUU	Idiomas	37	443.650	44,9	-40%	61%	-19%
Yogurt Persa	Ecuador	Comida rápida	38	6.459	40,0	5%	17%	-170%
Artesanos Camiseros	España	Retail	39	63.200	-23,5	1%	41%	1%
Burger King	EEUU	Comida rápida	40	5.706.994	-15,5	0%	0%	-1%
PIM's	Ecuador	Restaurante	41	600.000	40,0	3%	-99%	0%
WallStreet Institute	EEUU	Idiomas	42	2.519.356	4,7	-2%	-14%	0%
Hampton	EEUU	Hotelería	43	2.450.443	12,4	-5%	-13%	-18%
Hups	Ecuador	Educación	44	178.548	23,8	-14%	18%	-8%
Lacoste	Francia	Retail	45	913.995	-17,3	0%	1%	0%
Xerox	EEUU	Servicios	46	16.256.596	-10,1	-18%	-192%	-12%
Western Union	EEUU	Servicios	47	102.289	96,0	-2%	-18%	-6%
Cinnabon	EEUU	Comida rápida	48	712218	40,0	-11%	-24%	-27%
Ace	EEUU	Retail	49	137.830	-77,0	-34%	338%	-69%
Baskin Robbins	EEUU	Comida rápida	50	1.824.883	11,1	-13%	-37%	-20%
Heel Quick	EEUU	Servicios	51	262.354	-7,4	0%	1%	0%
GNC	EEUU	Retail	52	2.034.240	-21,5	-10%	-41%	-4%
NineWest	EEUU	Retail	53	600.558	91,5	-19%	-116%	-16%
Hertz	EEUU	Vehiculos	54	605.132	40,0	-15%	-56%	-52%
Avis	EEUU	Vehiculos	55	639.256	2,7	-5%	-57%	-15%
Archies Pizza	Colombia	Restaurante	56	491.011	1230,2	-42%	-3268%	-29%
Imaginarium	España	Servicios	57	171.718	40,0	-6%	-523%	-27%
Applebees	EEUU	Restaurante	58	181.425	40,0	-28%	-125%	-270%
Fastrackids	EEUU	Educación	59	41091	40,0	-34%	-110%	-19%

Fuente: Dpto Investigación IDE-Business School – Citar fuente obligatoriamente



# *ANEXO C*

T

tema

# La “receta secreta” del crecimiento

¿Es Ecuador un territorio fértil para las franquicias?





Por investigación Ekos  
Fotos: Javier Espinosa T

*Pese a que las culturas de los pueblos a apenas unas horas de distancia son totalmente diferentes, es común encontrarse con “pequeñas islas” idénticas en un país y otro, con sabores, colores y olores que fácilmente nos transportan y hacen que nos sintamos en un mismo lugar independientemente del país que visitemos. Son muchas las marcas y negocios que han roto fronteras y han logrado expandirse, transmitiendo su forma de ser y replicándola en todo el mundo.*

**A**sociar grandes marcas al término franquicia resulta sumamente fácil. La mente las reconoce y asocia inmediatamente al ver sus logos, y demás características. Sin embargo, la sola palabra franquicia viene, normalmente con una fuerte carga de influencia extranjera, sobretodo estadounidense.

No es de esperarse menos, cuando desde mediados del siglo XIX se empieza a gestar este sistema. Son cerca de 80 años en los que se empieza a incursionar en esta nueva forma de inversión internacionalmente como ahora lo conocemos, aunque su boom fue hace 15 años en prácticamente todos los sectores de la economía, moviendo alrededor de US\$ 3 trillones anuales.



Por su parte, Ecuador ha permitido una expansión más bien silenciosa de esta forma de hacer negocios, no son más de 5 años que este tipo de inversiones las están desarrollando de una forma un poco más formal y ordenada emprendedores y empresarios ecuatorianos, aunque establecer una

### Ingredientes indispensables para hacer de un negocio una franquicia

La empresa debe ser exitosa en términos de rentabilidad y aceptación por parte del mercado.

Concepto de negocio transmisible a terceros.

Debe tener la propiedad y autorización del uso de la marca y los distintivos de la empresa.

Finalmente debe estar en condiciones de dar soporte técnico continuo a los franquiciados.

fecha exacta no es tarea fácil, sobre todo si tenemos presente que no existe una legislación que establezca y norme la existencia de estas empresas.

Los beneficios que franquiciar trae consigo son bastos, sin embargo los riesgos de no saber hacerlo pueden acabar con una marca. Hay que tener claro que no todo emprendimiento es franquiciable. A pesar de que un negocio que empieza puede resultar muy exitoso se conocerá si realmente lo es solo con el pasar de los años.

Según Julio Bonilla, vicepresidente de la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores (Aedef), para saber si un negocio es franquiciable o no, debe al menos cumplir una regla de 2 x 3 o 3 x 2, esto es tener dos puntos franquiciados por tres años o 3 puntos durante dos años, además de muchas características del negocio que lo hagan único y replicable. "Para franquiciar un negocio este debe ser maduro y probado, sin quitar el mérito a grandes emprendimientos, una franquicia tiene que ir más allá" afirma.

**Existen** básicamente tres tipos de franquicia: franquicia de formato de negocio (la gran mayoría), franquicias de distribución exclusiva (basadas en productos exclusivos), franquicia de producto y marca. Igualmente existen diferentes categorías de las franquicias: individual (la más común), múltiple, regional y maestra internacional.

### ¿Cómo funcionan, cómo adaptarlas?

El proceso funciona más o menos así: un emprendedor exitoso registra y patenta su idea, marca, procesos y todo lo que atañe a su negocio localmente. Los montos requeridos a fin de hacer las inversiones necesarias para expandirse y crecer a nivel nacional y externamente suelen ser difíciles de conseguir, de ahí que este emprendedor busca la ayuda de otra persona que cumpla con cierto perfil y le concede, mediante la firma de un contrato, por un tiempo determinado el derecho a usar su marca, y todo el *know how* referente a su negocio.

Con ello tanto el dueño de la idea (franquiciador) como quien la adquiere (franquiciado) resultan beneficiados. El primero, porque su negocio logra mayor posicionamiento de la marca, mayor cobertura y desarrollo de mercados con una baja inversión en la expansión de su negocio y por el pago que el franquiciado le hace al adquirir la franquicia (la cuota





**¿Cuánto** debo pagar por una franquicia? El costo de la franquicia siempre irá en proporción al tamaño y giro del negocio que se elija así como al retorno de inversión que la misma oferte, conforme a su propio comportamiento financiero.

## Sectores más atractivos para franquiciar

- Servicios especializados
- Enseñanza a domicilio
- Moda infantil y de futuras mamás
- Reciclaje de combustible
- Telecomunicaciones
- Salud
- Peluquería
- Veterinaria
- Cafeterías
- Estimulación temprana y educación
- Servicios de plomería, limpieza de inmuebles, material eléctrico y decoración
- Gimnasios
- Entretenimiento y ocio
- Servicios de reparación y restauración

inicial por derechos de uso de la marca, cobro de regalías mensuales y cobro de un fondo de publicidad). El segundo, porque lo que adquiere es un negocio probado y aceptado, lo que disminuye el riesgo de la inversión y puede traerle altos retornos. Los cambios y mejoras se siguen compartiendo, ampliando los beneficios de ambas partes.

Hay ocasiones en las que un franquiciado subfranquicia el negocio adquirido, multiplicando los beneficios de toda la cadena.

Aparentemente todo esto resulta fácil, pero es al momento de la implementación que empiezan a surgir los conflictos cuando las firmas no están concientes de todo lo que implica el proceso, lo que a la larga influye en el éxito o fracaso del negocio.

El aspecto cultural es una de las partes álgidas del asunto. Los consumidores son muy distintos y cada vez más exigentes. Latinoamérica no parece ser un gran problema para nego-

cios ecuatorianos que buscan cruzar fronteras. Pero los grandes mercados asiáticos aún son una caja de sorpresas para la mayoría.

Por su parte la migración ha vuelto más atractivo el mercado europeo y estadounidense para marcas ecuatorianas que buscan expandirse. Tal es el caso de los Motes de la Magdalena que venden sus franquicias en España.

En este punto, a decir de Guido Santillán, director ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, se debe hacer los ajustes necesarios para que una franquicia pueda tener éxito en otro país o cultura, es decir, pasar por un proceso de "tropicalización de la franquicia".

Rubí Sánchez, gerente general de Sánchez Bustamante empresa asesora en temas de franquicias, señala que al comprar una franquicia puede ser muy conveniente si esta tiene todo lo que la persona debe exigir cuando la compra.

"La persona interesada debe asegurarse por ejemplo que la empresa o negocio que le están ofreciendo, cumpla con todos los marcos técnicos, legales, que la franquicia tenga estandarizados todos sus procesos, sus políticas y que se le entregue ma-

Según la Aedef el 48% de los inversionistas que incursionan en esta forma de hacer negocios están dispuestos a pagar entre US\$ 10 mil y US\$ 15 mil por franquicia. El 25% podrá pagar entre US\$ 25 mil y US\$ 50 mil.

nuales, instructivos, orientaciones por escrito, que el esquema esté completo para que la persona pueda replicar exitosamente el negocio que está adquiriendo" asegura Sánchez. "Debe además evaluar el retorno, tiempos, rentabilidad, etc" afirma.

Los franquiciadores también corren el riesgo de que la persona que adquirió su negocio no lo maneje adecuadamente, por lo que al venderlo evalúan cuidadosamente a los interesados y seleccionan al que mejor se adapte al perfil buscado.

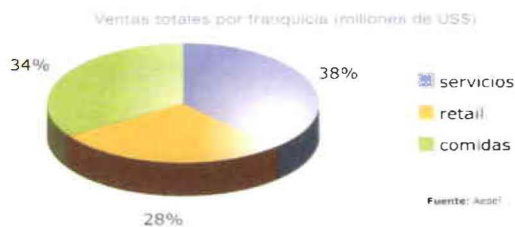


Una forma de inversión

Ecuador cuenta con varios inversionistas pequeños, a quienes las franquicias les puede resultar una forma muy atractiva de inversión y una gran oportunidad para expandir sus negocios.

Para muestra, un botón. A decir de Bonilla, se estima que las franquicias generan en Ecuador ventas de US\$ 917 millones, con crecimientos superiores al del PIB en los últimos dos años. Por su parte, Santillán asegura que en el país existen más de 150 franquicias extranjeras con más de 1.200 establecimientos que dan empleo a cerca de 10 mil personas y unas 35 franquicias nacionales. La expansión comercial y empresarial tiene atados varios beneficios para el país, los ingresos por pago de impuestos, la generación de fuentes de empleo, y la reactivación de actividades productivas paralelas para el desarrollo de las nuevas inversiones son algunos de ellos.

Según datos proporcionados por la Aedef el 51% de las franquicias existentes en Ecuador provienen de EEUU. Otras firmas que se han abierto espacio en el país son originarias de Argentina, Venezuela y Colombia, sobre todo por la similitud de los mercados. España también ha incursionado en Ecuador con unas pocas franquicias, especialmente de moda.





T

Al referirnos a los sectores, vemos que es el sector de servicios es el que más ha despegado en esta fórmula de hacer negocios en el país.

Como nuevas alternativas han entrado con mucha fuerza las cadenas de comida rápida y como una forma de transmitir las diferentes costumbres alimenticias entre todas las regiones del país siguen expandiéndose firmas nacionales.

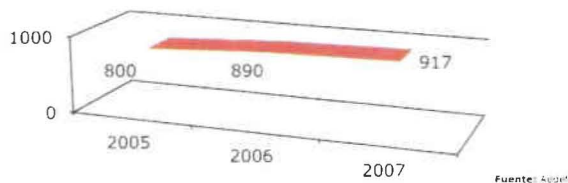
Las firmas de *retail*, hoteles, cines, calzado, farmacéuticas, centros educativos, entre otros también han tenido éxito en Ecuador con este modelo.

La construcción, remodelación y adecuación de los diferentes centros comerciales a lo ancho y largo del país han proporcionado interesantes plazas a todos estos negocios.

Adicionalmente, firmas nacionales como Los Cebiches de la Rumiñahui, Pañales Pototin, Restaurante Pims, Hups, entre otros, están trabajando para internacionalizar sus con-



Ventas totales por franquicia (millones de US\$)



ceptos y la idea es que cada año más negocios ecuatorianos se abran puertas tanto en las diferentes provincias del país como en otros lugares del mundo en pro tanto de consumidores, ampliando la oferta de productos de calidad, como de inversionistas.

Los especialistas afirman que aún hay espacio para más franquicias y sectores que se puede potenciar con este modelo que, además está incrementando los índices de supervivencia empresarial.

Sin embargo, una demanda común al Estado, de quienes están involucrados en este negocio así como

de quienes pretenden hacerlo, es que establezca un marco legal claro que avale tanto a franquiciados como a franquiciadores brindándoles todas las garantías y seguridad jurídica que cualquier negocio necesita.

Actualmente, solo el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) avala la propiedad de los emprendimientos cuando en realidad se necesita un mayor respaldo. Existe de igual forma un código que de cierta forma da un marco jurídico a las partes, información al respecto se puede encontrar en la página web [www.aso-franquicias.com](http://www.aso-franquicias.com), página de la Aedef.

Para información de franquicias internacionales puede acceder a la página web de la Federación Iberoamericana de la Franquicia, FIAF: [www.portalfiaf.com](http://www.portalfiaf.com). Hay que tener presente que por la falta de legislación hay mucha informalidad en el tema. Investigar e informarse es la clave.

## De la teoría a la práctica

A continuación se presenta casos de negocios nacionales y extranjeros que tienen a las franquicias como sus mejores aliadas en los negocios.

### Cassave: Delicias al paso

El pan de yuca es un producto tradicional de Ecuador, que normalmente se lo consigue en la costa ecuatoriana aunque es muy consumido en todas las provincias del país.

Geovanny Peña, gerente general de Cassave junto con su socio, viendo la potencialidad de este producto decidieron crear islas de yogurt y pan de yuca, para poner a este producto más cerca del consumidor.

Con la ayuda de ingenieros industriales lograron hacer un diseño en el pequeño espacio que tienen las islas en los centros comerciales para que la gente pueda tener ese producto al paso.

Ahora cuentan con algunas islas y locales en Quito, y además brindan servicio a domicilio.

Pese a que el negocio está en el mercado cerca de seis años, la franquicia empezó a venderse hace apenas un año, después de haber sido estructurada con la ayuda de una consultora internacional. Ahora son varios los interesados.

Quienes quieren invertir en esta franquicia no son solo ecuatorianos residentes. Han recibido propuestas de gente de otros países tanto de América Latina como del continente europeo.

Buscan llegar con su franquicia a gente joven,



emprendedora, comprometida, que tenga el tiempo y pueda dedicarse al negocio, ayudándoles a conservar y hacer conocer su receta.

A decir de Geovanny Peña, la clave de su éxito y su mayor fortaleza es la continua innovación.

Productos como pan de yuca relleno, empanadas de pan de yuca y yogurt con cereal y frutas son algunas de las variedades que diferencian a la marca de la competencia.

Cassave cuenta a su vez con submarcas para diferenciar a los diferentes productos desarrollados por la franquicia.

Estas son: Cavesson, Cassava, Youmix y el pan de yuca gourmet.



Esta marca 100% ecuatoriana ofrece a sus franquiciadores un retorno de la inversión en 2 años

La franquicia oscila entre los US\$ 19 000 y los US\$ 28 000, el derecho de entrada es de US\$ 4.000.

No son una franquicia de llave en mano en la que se entrega todo listo, pero sí brindan toda la asesoría necesaria y permiten que quien adquiere la franquicia

conozca desde un inicio absolutamente todo lo referente al negocio.

Peña afirma que aunque para el país este tema es bastante nuevo, viene con fuerza, y una legislación clara sería una gran ayuda para potenciar emprendimientos nacionales.

**Gymboree:  
"Jugar con un propósito"**

La franquicia de Gymboree nace en EEUU hace más de 30 años. Una madre de familia interesada en el aprendizaje creativo y estimulante para sus hijos fue conformando un espacio en que otras madres se acoplaron.

Este servicio quiso expandirse rápido porque servía a muchas familias estadounidenses. Con el boom de las franquicias estadounidenses Gymboree decide romper fronteras y vender su franquicia a emprendedores en todo el mundo.

"Nos enfocamos en el desarrollo de la familia, continuamente se desarrollan programas y procesos que apoyan nuestra labor" afirma Andres Navarro, Gerente General de Gymboree en Ecuador y Perú.

Las ventajas de tener la franquicia a su juicio es que Gymboree cuenta con la experiencia además de alianzas con diferentes firmas como Crayola, Sony Music, organizaciones gubernamentales que están en continuos avances en la estimulación, entre otras, que ha permitido además de sus inversiones constantes en aprendizaje, evaluaciones y mejoras que la empresa siempre esté a la vanguardia en temas de desarrollo infantil.

Considera que uno de los mayores retos que se tiene al momento de adquirir una franquicia internacional es saber hasta que punto se puede cambiar la franquicia para adaptarle a un mercado distinto más



Existen franquicias en el mundo a las cuales Gymboree permite desarrollar equipos y jugar localmente, uno de ellos es Ecuador.

teniendo en cuenta los aspectos culturales y educativos de cada sociedad.

"El hecho de comprar una franquicia no garantiza el éxito del negocio, no es tener la 'receta secreta', en ocasiones resulta más difícil que cualquier negocio, porque hay que respetar los lineamientos establecidos, que muchas veces son más fuertes que los lineamientos locales y al mismo tiempo hacer que la 'receta secreta' se adapte a la cultura del país"

La franquicia ha ingresado con mucho éxito en Asia. En China, el territorio está consumido por la cantidad de locales que existen.

Como representantes de Ecuador y Perú, han buscado ser el principal apoyo de Gymboree para Lati-

**Con los años la franquicia empezó a crecer en otras áreas como ropa para niños y madres. Para 2007 Gymboree alcanza 676 franquicias alrededor del mundo.**

noamérica, y han entrenado a Argentina, Colombia, Costa Rica, Panamá, El Salvador y localmente subfranquician.

La franquicia tiene 6 años en el país, y el hecho de que haya pocas personas especializadas limita el crecimiento del negocio, sin embargo Navarro comenta que creen en el país y que consideran que replicar esta franquicia es dar un gran apoyo a la educación.

Para adquirir la franquicia existen 4 diferentes opciones: un Gymboree grande, uno metro, con espacios más pequeños para ciudades más pequeñas, otra en la que se ofrece solo una parte de los servicios como arte, música y yoga, y otro en el que se puede fraccionar el servicio que se da dependiendo de la ciudad y el mercado. Ahora buscan más interesados para la franquicia.



## T

### Un negocio "a lo bestia"

Papitas firmas a lo bestia comenzó en diciembre de 2004 en el garaje de la casa de los esposos Pineda-Sotomayor. La idea era brindar al público un producto con cantidad y buena calidad que se venda "a lo bestia", frase típica de su tierra natal, Zaruma. La idea de franquiciar nació hace 2 años, y en tan poco tiempo lograron posicionar 25 locales en Quito y los Valles (Tumbaco, Sangolquí y San Rafael). En el sur tienen un solo local a manera de plan piloto. El primer local fue en La Prensa y empezó con una venta mínima, pero ahora hay locales que facturan desde US\$ 250 a US\$ 800 diarios.



Uno de los locales de este famoso emprendimiento.

Geovanna López junto con su esposo son propietarios de un local al norte de la capital. Un buen día implica para ella vender cinco quintales de papas que abastecen la gran demanda del producto; a la semana son 23 quintales. Comenzaron hace menos de un año gracias a un préstamo del Banco de Fomento y ahora no tienen competencia. En su local cuidan mucho la calidad del producto y cum-

plen con las exigencias de la franquicia. El resto, es decir, el sabor y el entusiasmo para atender al público, corre por cuenta de su esposo, Christian Lasso.

Este es un ejemplo de esta cadena que empezó con Cristina Pineda. Su visión de lograr una empresa propia y no trabajar para personas que no valoran su trabajo.

## Entrevista

Esta franquicia cuesta US\$ 8.500. Es un pago único por tres años y a partir del cuarto año cobramos regalías. El contrato por manejo de la marca dura 10 años. Las regalías se aplicarán a los locales nuevos, no a los 25 existentes.

Para tener mi marca necesito ser emprendedor y disponibilidad de tiempo. La logística corre por nuestra cuenta. Para la implementación del local analizamos todo: el sector, si no canibaliza a otros locales ya implementados y el flujo de gente. Además, los franquiciados tienen que abastecerse de la materia prima (papas, salsas y aceite) en nuestro centro de acopio; así

mantenemos la calidad y el reconocimiento de la marca.

La clave es la constancia. No podemos bajar de excelente porque eso es lo que le gusta a la gente, eso busca el cliente. Cuidamos la calidad de servicio, la presentación del producto y la marca. Todo el trabajo ha sido in house con la ayuda y sugerencias de los franquiciados, la familia, los expertos y los amigos. Todos apoyaron para que la franquicia crezca y se consolide en el mercado.

En un futuro lejano me veo en Colombia, Bolivia, México y Chile, y en un cercano en Tulcan e Ibarra, estimo que en tres meses podrá llegar a estas ciudades. ■



Cristina Pineda  
Gerente propietaria  
Papitas a lo bestia

*ANEXO D*

## **ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOBRE LAS FRANQUICIAS EN ECUADOR**

**Ing. Zoila Bedón, Jefe de Franquicias de Zaimella, franquicia Pañaleras Pototín**

### **DATOS GENERALES SOBRE LA FRANQUICIA EN ECUADOR**

**1. Cual ha sido la evolución del mercado de franquicias en el Ecuador en los últimos años?**

Las franquicias en el Ecuador han tenido un proceso de desarrollo lento pero en aumento, donde la mayoría de las franquicias recientes están en una etapa experimental. Las franquicias en el Ecuador están aumentando su popularidad y por lo tanto su expansión. Sin duda alguna, la creación de la Asociación de Franquicias del Ecuador apoyará al crecimiento y fortalecimiento de este sector, ya que frente al Estado somos una estrategia muy positiva para fomentar el sentido empresarial en ciertos ecuatorianos y generar plazas de trabajo.

**2. Qué factores han influido en dicho comportamiento?**

Los ecuatorianos hemos pasado por varias etapas de incertidumbre por el manejo político del país, por lo que la confianza para iniciar un negocio es fundamental. Iniciar un negocio desde cero, pero usando un concepto de negocio, la experiencia y la asistencia técnica de una organización (franquiciadora) y el uso de una marca reconocida, aumentan la probabilidad de éxito en un negocio.

**3. Cómo se desarrollan los conceptos de franquicia en nuestro país? Su creación e implementación tiene sustento técnico? Existe formalidad de procesos y negociación entre empresas franquiciantes y el franquiciado?**



Los conceptos se inician con etapas experimentales (prueba y error) y tratando de acoplar modelos de franquicias internacionales. El sustento técnico, así como los procesos y negociación se lo maneja de manera formal.

**4. Cuáles han sido los sectores que más se han desarrollado bajo este concepto de negocio en el Ecuador?**

Pañal de bebé

Comida rápida

**5. Qué sectores tienen potencial de desarrollarse a futuro en el mercado de franquicias?**

Comida rápida

Vestimenta seleccionada

Productos de consumo básico

**6. Qué oportunidades y amenazas enfrenta una empresa que quiere franquiciar su concepto de negocio?**

**Oportunidades**

Tener acceso a una nueva fuente de capital

Evitar incurrir en gastos fijos como locales propios.

Fuente de ingresos y utilidades

Aumento rápido de las ventas y crecimiento

Economías de escala

**Amenazas**

Perder el control en el manejo de la imagen y mercadeo de la marca

Los competidores pueden copiar ciertas estrategias por medio del franquiciado

No todos los franquiciados van a contribuir al crecimiento de la cadena.

**7. Cuáles son las franquicias ecuatorianas más importantes en Ecuador?**

**Debilidades y fortalezas de cada una.**

Pañaleras Pototín

Expocolor

Ceviches de la Rumiñahui

Todas tienen experiencia en el negocio, posicionamiento de marca y un sólido equipo profesional para apoyar al franquiciado.

Posiblemente la debilidad de las 2 últimas sea el monto del capital necesario para acceder a ser franquiciado.

**8. Cuáles son las franquicias extranjeras más importantes en Ecuador?**

**Debilidades y fortalezas de cada una.**

KFC

Mc Donald's

Burger King

Etc.

**9. Qué tan preparadas están las franquicias locales para competir con franquicias extranjeras?**

Se ha recorrido mucho camino, pero aun falta más. No todo depende del franquiciador sino también del apoyo del Estado en emitir regulaciones para que toda persona natural que desee franquiciar su negocio lo haga de la mejor manera y así garantizar la imagen y el concepto de franquicia en el Ecuador.

**10. Es el Ecuador un país atractivo para las franquicias extranjeras, es decir, están estas empresas interesadas en vender sus modelos de negocio para ser implementadas en nuestro mercado?**

Por el momento no, debido a que el concepto de franquicia no está "maduro", pero sin duda alguna en el futuro lo será.

**11. El mercado ecuatoriano demanda la tropicalización de productos o servicios?Cuál es el nivel de flexibilidad en este sentido?**

Considero que existe un sentido realista que a pesar de la internalización del producto siempre debe existir un acoplamiento al tipo de necesidades de cada país, en este caso el Ecuador; en este sentido si existe un nivel de flexibilidad a pesar de la estandarización de los procesos con el que opera cada franquicia

**12. Qué tipo de negocios se prestan más para ser franquiciados?**

Todos aquellos que tengan un buen concepto desarrollado, cuyo modelo de negocio sea replicable y muestre un valor agregado diferencial y apreciado por los consumidores finales.

**13. Cuál es el perfil ideal de un franquiciado?**

Actitud: De pensamiento optimista, positivo. Espíritu emprendedor y que quiera formar su propio negocio.

Comportamiento: Ordenado y organizado en su vivir, que tenga nociones o estudios en el manejo de negocios, (ventas, contabilidad, computación...) y posea una facilidad en la interacción con público.

Aspiracional: Que la Franquicia sea su principal fuente de ingresos en el largo plazo.

**LA FRANQUICIA COMO PRODUCTO**

**14. Cuáles considera usted son los factores más importantes al desarrollar una franquicia?**

Estrategias claras de penetración y sostenibilidad

Tener un producto diferenciador con valor agregado

Demanda de los productos/servicios, que no se limiten a regiones o sectores

Procesos documentados

Fácil transferencia del know-how

**15. Cómo definiría usted a la franquicia ideal? Qué debería tener y que no?**

Los aspectos básicos de una franquicia ideal son:

El producto es altamente comercializable y aceptado por el consumidor

Derecho de territorialidad

Rápida y eficaz transferencia del know-how de las técnicas de comercialización y en los métodos operativos propios de la franquicia.

Buena relación entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones del negocio

Estrategias continuas de crecimiento, innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.

Describe claramente las aportaciones (FEE, regalías, etc.) que debe hacer el franquiciado al franquiciador

Describe claramente la forma de nuevas aperturas, renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicias.

**16. Por qué razones las franquicias gustan tanto a los ecuatorianos? Por qué las prefieren sobre los negocios tradicionales?**

Seguridad al momento de invertir

Acelera la curva de aprendizaje en el momento de ejecutar el negocio

**MARKETING DE LA FRANQUICIA**

**17. Qué factor es el más importante para un inversionista al momento de buscar una franquicia?**

Modelo probado

**18. Qué tan importante es para un inversionista la marca de la franquicia que busca?**

Muy importante porque si la marca está posicionada en la mente del consumidor es más fácil desarrollar clientes hacia una franquicia en particular.

**19. Qué tan importante es para el inversionista la marca de los productos que se comercializan a través de una franquicia?**

Depende, muchos se inclinan hacia el margen y la comerciabilidad del producto.

**20. Cuál es el rango de precios de una franquicia local?**

US\$ 7000 - US\$45 000.

**21. Cuál es el rango de precios de una franquicia extranjera?**

Desconozco el rango a nivel general, pero las más importantes arrancan desde US\$ 500 000.

**22. Cuáles son las diferentes ayudas que presta una franquicia a sus franquiciados?**

Asistencia técnica

Promociones y publicidad a costo del franquiciado

Programas de incentivos para el crecimiento del franquiciado

**23. Qué tan importante es la parte publicitaria en el éxito de una franquicia?**

Depende del tipo de producto (si es masivo o selectivo) y segmento al que va dirigido.

**24. Cómo influye la ubicación física de una franquicia en el desenvolvimiento de su negocio?**

La ubicación del punto y el personal corresponden al 70% del éxito del negocio.

**25. Existe alguna plaza ideal para ubicar franquicias? (vía pública, centros comerciales)**

No existe un reglamento escrito en piedra, depende del tipo de franquicia pero se busca lugares concurridos por el segmento meta, con parqueadero, amplia visibilidad desde distintos puntos y que muestre seguridad para el cliente y el franquiciado.



## **ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOBRE LAS FRANQUICIAS EN ECUADOR**

**Sr. Geovanny Peña, Gerente General de Ecuafraq S.A., franquicia Cassave**

### **DATOS GENERALES SOBRE LA FRANQUICIA EN ECUADOR**

**1. Cual ha sido la evolución del mercado de franquicias en el Ecuador en los últimos años?**

Yo diría que en los últimos 10 años ha crecido mucho. Digamos que 10 años atrás se escuchaba muy poco el tema de franquicias, la evolución ha sido muy lenta hasta hace 10 años y considerando que el tema de franquicias es algo que se viene manejando desde hace 50 o 60 años en otros países. Creo que ha existido un crecimiento rápido en estos diez años.

**2. Qué factores han influido en dicho comportamiento?**

Básicamente el tema de globalización, esto implica gente que viaja, que puede experimentar cómo funciona el tema de la franquicia en otros países. Mucho ha influenciado las mismas franquicias extranjeras que han querido buscar otros mercados a nivel internacional y que ya vienen a instalarse en el Ecuador y vienen bajo el nombre de franquicias, entonces esto quiere decir que ya la gente empieza a escuchar la palabra, empieza a entender un poco más de lo que se trata y empieza muchos a querer seguir o a querer comprar una franquicia del exterior y otros a querer implementar esto en sus propios negocios.

**3. Cómo se desarrollan los conceptos de franquicia en nuestro país? Su creación e implementación tiene sustento técnico? Existe formalidad de procesos y negociación entre empresas franquiciantes y el franquiciado?**

Te puedo decir que el 70% de franquicias que actualmente funcionan y que son nacionales se crean como franquicias sin un sustento técnico, yo creo

que apenas el 30% busca asesoría técnica, capacitación y hace un verdadero trabajo.

**4. Cuáles han sido los sectores que más se han desarrollado bajo este concepto de negocio en el Ecuador?**

Alimentos y ropa, son los dos más importantes.

**5. Qué sectores tienen potencial de desarrollarse a futuro en el mercado de franquicias?**

Yo considero, por ejemplo, el de servicios; es un sector que se puede explotar muchísimo y que es fácilmente franquiciable. Hay que considerar que servicios abarca muchas cosas, pero si ahondamos un poco podría mencionarte servicios como el que da Servientrega, es fácilmente franquiciable. Otro por ejemplo es el de Pañaleras Pototín, ellos son una franquicia, no son un servicio, son un producto, y así, por ejemplo tienes los cines, tienes zapaterías, lavanderías, ese tipo de negocios.

**6. Qué oportunidades y amenazas enfrenta una empresa que quiere franquiciar su concepto de negocio?**

Oportunidades básicamente el tema de crecimiento rápido, es el formato de crecimiento más adecuado, si tú quieres que tu empresa crezca rápido, la franquicia es la mejor opción que tú tienes. Otra oportunidad es que tú como franquiciador asumes menor riesgo y tu marca crece más rápido. Entre las desventajas, la primera y la más importante es que no hay una legislación aquí, por ende son contratos que tienen que buscarse sustentos legales para que en el momento en que necesites hacer uso de un contrato sea un instrumento legal válido. La otra desventaja grande es que tú, el momento que franquicias a alguien pierdes cierto control sobre tu negocio y empiezas a depender de alguna manera de terceros, entonces si no lo controlas bien puede ser un fracaso.

**7. Cuáles son las franquicias ecuatorianas más importantes en Ecuador?  
Debilidades y fortalezas de cada una.**

Ceviches de la Rumiñahui es la más fuerte, la más grande. Ellos ya van con el tema de las franquicias alrededor de unos 5 o 6 años. No conozco mucho internamente sobre ellos pero te podría decir que la mayor fortaleza de ellos es su marca, muy posicionada en la mente del consumidor y te diría que las debilidades es que, tengo entendido, hace poco lo han hecho muy técnico debido a los problemas que han tenido.

**8. Cuáles son las franquicias extranjeras más importantes en Ecuador?  
Debilidades y fortalezas de cada una.**

De la que más se ha hablado es Friday's. Su mayor fortaleza es su concepto, lo tiene clarísimo, ellos son un lugar en donde todos los días es viernes, por ende lo hacen un concepto muy relajado, un ambiente muy de fin de semana y su marca es muy posicionada. La debilidad de ellos puede ser, probablemente, los precios, el mercado es muy limitado para el precio de ellos, entonces, la expansión que ellos quisieran hacer está bastante limitada al poder adquisitivo.

**9. Qué tan preparadas están las franquicias locales para competir con franquicias extranjeras?**

Yo te diría que estamos muy lejos de poder ser una competencia real de las franquicias que vienen al país, básicamente porque, como te decía, el 70% no está estructurado técnicamente, además, como es un concepto virgen, relativamente nuevo, pasamos todos por un proceso de aprendizaje que el extranjero ya lo pasó hace tiempo, esa es la parte fundamental.

**10. Es el Ecuador un país atractivo para las franquicias extranjeras, es decir, están estas empresas interesadas en vender sus modelos de negocio para ser implementadas en nuestro mercado?**

Sí, yo considero que, generalmente, cuando tú estás interesado en una franquicia, el franquiciador siempre viene y visita la ciudad, la provincia o el país en donde quieres tu colocar o te pide datos económicos, fotografías, lugares en donde te vas a poner. Muchas veces el Ecuador tiene otro concepto a nivel internacional, pero cuando ven que somos un país muy occidentalizado nos ven como una muy buena oportunidad.

**11. El mercado ecuatoriano demanda la tropicalización de productos o servicios?Cuál es el nivel de flexibilidad en este sentido?**

Demanda mucha tropicalización.

**12. Qué tipo de negocios se prestan más para ser franquiciados?**

El tema de comida rápida es el más importante, luego la ropa casual y pensaría yo que por ejemplo el tema de lavanderías es muy franquiciable y se maneja mucho a nivel exterior.

**13. Cuál es el perfil ideal de una franquiciado?**

Yo diría que depende mucho del negocio o de la industria en la que se quiere incursionar, pero básicamente veo como obligación que sea una persona con estudios superiores y relacionados al rubro al que se van a meter, es decir, tienen que tener estudios en mercadeo, en finanzas, en administración de empresas, administración turística, por ejemplo. Adicionalmente pienso que deben tener por lo menos unos tres años de experiencia en negocios similares o en un puesto en el que haya desempeñado actividades que le van a ayudar a manejar su franquicia. Considero que la edad es importante, el rango de edad debería ser entre los 25 y los 45 años, no hablo de 45 para arriba porque considero que la gente de esa edad en adelante no tiene mucha idea de lo que es el tema de franquicias y le cuesta mucho acoplarse, demandan mucho de sus ideas, de sus vivencias, lo cual te genera mucho conflicto. Considero que debe tener el 80% de su tiempo disponible para manejar la franquicia, la persona

que compra la franquicia debe hacerse cargo del negocio, hay el caso de la gente que compra para darle a su mamá que no tiene nada que hacer, a su papá que está desempleado o a su hermana que se acaba de graduar, eso no funciona, o sea, la persona que aplica para la franquicia es quien debe manejar el negocio y debe tener el tiempo para dedicarle. Mucha gente cree que por el hecho que tu le transmites toda la información no hay mucho trabajo por hacer, pero con la experiencia te digo, se necesita de mucho tiempo y de mucha dedicación porque el negocio depende mucho también de la gestión y de la dedicación que le ponga el franquiciado, eso básicamente.

## **LA FRANQUICIA COMO PRODUCTO**

### **14. Cuáles considera usted son los factores más importantes al desarrollar una franquicia?**

Que tu negocio sea franquiciable, al decir esto quiere decir que tú puedas transmitir toda la información y se pueda copiar exactamente. Que sea un negocio que tenga cierto posicionamiento en el mercado, eso es importante porque de lo contrario no le estas dando una gran ventaja al franquiciado o al potencial franquiciado. Adicionalmente es muy importante que tengas procesos estructurados y que los tengas además escritos y que sean fácilmente transmisibles. Por último un buen contrato. Esos son los puntos más importantes.

### **15. Cómo definiría usted a la franquicia ideal? Qué debería tener y que no?**

La franquicia ideal debe tener posicionamiento, debe tener un concepto clarísimo, un concepto que venda muy bien lo que estamos haciendo, debe tener adicionalmente las herramientas que sean técnicamente estructuradas y adicionalmente que el producto que venda sea un buen producto o un buen servicio. Lo que no debe tener considero que una

marca que para el medio sea una ofensa, no sé si tu conociste el caso de Pinto en Chile. Pinto aquí es una marca exitosa, ellos abrieron mercado en Chile y abrieron con la misma marca y Pinto en Chile significa lo que aquí conocemos como longo, como una persona de bajos recursos, que aparte se viste de tal manera, etc., ese fue un factor determinante para que Pinto fracasase en Chile, ver que su marca, que su nombre en ese país sea una ofensa o un insulto o algo despectivo, en eso por ejemplo hay que tener muchísimo cuidado. Algo más que no debería tener es probablemente un concepto que no sea definido, que en varios lugares sean distinto, si el concepto es distinto tu vives una experiencia distinta y por ende la franquicia puede llegar a tener problemas de identidad a futuro y por ende un fracaso.

**16. Por qué razones las franquicias gustan tanto a los ecuatorianos? Por qué las prefieren sobre los negocios tradicionales?**

Básicamente porque la franquicia te ahorra muchos pasos y te transmite el conocimiento que a ti, en la curva de experiencia, te va a tomar mucho tiempo, entonces, lo ven como un sistema o un formato de inversión más seguro que un negocio propio. Hay mucha gente que lo prefiere porque no tiene suficiente tiempo como para hacer y crear un concepto desde cero, entonces te ahorra tiempo, en teoría te minimiza riesgos de fracaso y la franquicia generalmente te permite tener un poco más de tiempo para otras cosas, un negocio propio te demanda muchas veces del 100% de tu tiempo, una franquicia entre el 80% y el 100%, pero tienes ese 20% que te puede permitir hacer alguna otra actividad.

## **MARKETING DE LA FRANQUICIA**

**17. Qué factor es el más importante para un inversionista al momento de buscar una franquicia?**

Fundamental el posicionamiento de la marca y el tipo de posicionamiento que tenga, es decir, todo el mundo puede conocer una determinada marca



pero es necesario saber cómo la ven, si es una marca mal o bien vista, todo eso hay que medir y si seguimos hablando por la parte de mercadeo, una franquicia se mide por el concepto que tiene, si es que lo tiene o claro o no. Si la franquicia tiene un concepto claro y lo demuestra, si lo hace público, ese es otro tema fundamental.

**18. Qué tan importante es para un inversionista la marca de la franquicia que busca?**

Muy importante, extremadamente importante. Si me preguntas entre las cuatro cosas más importantes que un inversionista debe buscar en una franquicia yo creo que lo segundo es la marca.

**19. Qué tan importante es para el inversionista la marca de los productos que se comercializan a través de una franquicia?**

Considero que es una ventaja que te ayuda pero que te limita, lo más importante debe ser la marca madre.

**20.Cuál es el rango de precios de una franquicia local?**

En la franquicia hay gente que lo pone, por ejemplo, inversión inicial por un x valor, pero incluye el canon de entrada, entonces, si te llevo a incluir el tema de derecho de entrada, yo te diría que el rango está entre los 20 mil y los 200 mil dólares.

**21.Cuál es el rango de precios de una franquicia extranjera?**

De las franquicias que están actualmente en el Ecuador de los 40 mil, el más bajo, hasta los 2 millones de dólares.

**22.Cuáles son las diferentes ayudas que presta una franquicia a sus franquiciados?**

Yo diría que soporte, el ahorro de tiempo en cuestiones como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos, de nuevos conceptos, organización de

fechas importantes para eventos por ejemplo o lanzamientos, artes, impresiones, economías de escala, pero básicamente y sobre todo el soporte que le da continuamente, todo lo que es soporte y supervisión.

**23. Qué tan importante es la parte publicitaria en el éxito de una franquicia?**

Yo te diría que no es tan importante, es decir, que sea una marca muy publicitada no es una garantía de que la franquicia sea buena, si es que es una marca que está bien posicionada sí, no necesariamente viene a través de la publicidad agresiva, no considero que es un factor fundamental ni muy importante, es importante pero no muy importante.

**24. Cómo influye la ubicación física de una franquicia en el desenvolvimiento de su negocio?**

Si te hablo de mi caso específico, porque creo que no en todas las industrias es igual, el éxito o fracaso dependen de eso. Si es que tú tienes una marca bien posicionada pero te pones en un lugar de baja exposición es casi seguro no que te va a ir bien.

**25. Existe alguna plaza ideal para ubicar franquicias? (vía pública, centros comerciales)**

Considero que casi toda franquicia se acopla a centros comerciales, digamos que es una plaza importante. Va a depender mucho de qué tipo de franquicia es, pero por ejemplo, una franquicia tipo lavandería tiene que estar en un lugar de mediano tráfico, no necesariamente tiene que estar en una vía principal, pero tiene que estar en un lugar donde sea muy residencial, mientras que si tú te pones un lugar de cabinas telefónicas, una franquicia de cabinas telefónicas con las mismas características, es muy probable que te vaya mal, porque en residencias todo el mundo tiene acceso al teléfono, pero a centros comerciales se acoplan casi todas las franquicias.

*ANEXO E*

## LISTADO DE FRANQUICIAS EN ECUADOR

FRANQUICIA	PRESIDENTE/PROPIETARIO	TELÉFONO	CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	Contacto
ACE HARDWARE	Bolívar Cordero	2252041	Quito	Centro Comercial Iñaquito	EEUU	Cristian Guerra
AMERICAN DELI	Compañía Civil Ecuatoriana (Franklin Tello)	2563044 / 2561356	Quito	Av. Whympier N31 - 181 y 6 de Diciembre	Venezuela	Patricio Salazar
ANDINATEL			Quito		Ecuador	
APPLEBEE'S	Abraham Zoldán	2430904 / 2443716	Quito	Los Shirys E8-13 y suecia	EEUU	Abraham zoldán
ARCHIE'S	Dayana Roa		Quito		Colombia	
ARMI	Cecilia Revelo	2447711	Quito	Quicentro Shopping	Colombia	Dra. Cecilia Revelo
ARMOR			Quito		Colombia	
ARTESANOS CAMISEROS	José Rumazo	2907583 / 2907085	Quito	Av. 12 de Octubre y Baquerizo Moreno	España	José Rumazo
AVIS RENT SERVICE			Quito		EEUU	
BASKIN ROBBINS	Vinicio Leiva	2245230 / 2980023	Quito	Naciones Unidas y Japón Edif Banco Bolivariano	EEUU	Bernarda Cáceres
BENEDICT			Quito		Suiza	
BENETTON			Quito		Italia	
BERLITZ	Andres Ortiz	2449695 / 2448309	Quito	Av. 6 de Diciembre y Bosano	EEUU	Johanna Farina
BEST WESTERN			Quito		EEUU	
BO CONCEPT			Quito		Dinamarca	
BOSI	Edwin Javier Rodríguez	2226933 / 2226142	Quito	Carlos Tobar E6-142 y Av. Eloy Alfaro	Colombia	Ramiro Diaz
BOP PAN	Carlos Xavier Andrade		Guayaquil		Ecuador	
BUDGET RENT A CAR			Quito		EEUU	
BURGUER KING	Ing. Andrés Aspiazu	042286286	Guayaquil	Av. de las Américas Calle 10 (frente aeropuerto)	EEUU	Verónica Cajas
CHINA WOK			Guayaquil		Perú	
CHURRIN CHURRON	Luis Fernando Andrade	042140234	Guayaquil		Ecuador	Luis Fernando Andrade
CINEMARK			Guayaquil		EEUU	

CINNABON	Vinicio Leiva	2245230 / 2980023	Quito	Naciones Unidas y Japón Edif Banco Bolivariano	EEUU	Bernarda Cáceres
COCA - COLA	Juan Carlos Correa Mantilla	2412690 / 2412115	Quito	Isaac Aveniz 203 y el Morlán El Inca	EEUU	Paulina Espinoza
COFFEE NEWS	Juan Carlos Pérez	2258326	Quito	Cordero 915 y 12 de octubre	Canadá	Juan Carlos Pérez
CORPO			Quito		Colombia	
CREPES & WAFLES	Aserlaco S.A.	2500658	Quito	Av. Orellana y Rábida 461	Colombia	Patricia Dacosta
CURVES			Quito		EEUU	
D & BOND			Quito		Ecuador	
DIPPIN DOTS			Quito		EEUU	
DOMINOS PIZZA	Ing. Mauricio Ledesma	2814100	Quito	Luis de Bettowen E1-197 y Pablo Casals	EEUU	Paul Silva
DR. VINYL	José Luis Guamán	099702387	Quito		EEUU	José Luis Guamán
DUNKIN' DONUTS	Edmundo Kronfledil Puglia	042412476	Guayaquil	Francisco de Marcos 311 entre Chile y Chimborazo	EEUU	Lestenia Rodríguez
E.R.A.	Juan Carlos Páez	2463952	Quito	Edf. La previsora torre B ofc 513	Uruguay	Juan Carlos Páez
ESPRESSO AMERICANO	Iván Molina	2544582	Quito	12 de Octubre 959 y Roca Edf. Mariana de Je	EEUU	Iván Molina
EXPOCOLOR			Quito		Ecuador	
FASTRACKIDS			Quito		EEUU	
FRONT CONSULTING GROUP			Quito		Venezuela	
GET NUTS			Quito		Costa Rica	
GRAN HERMANO			Quito		EEUU	
GYMBOREE			Quito		EEUU	
HAMPTON			Guayaquil		EEUU	
HEEL QUIK			Quito		EEUU	
HERTZ			Quito		EEUU	
HILTON			Quito		EEUU	
HOWARD JHONSON INN HOTELES			Guayaquil		EEUU	

HUGO BOSS	José Luis Iturralde	2900570 / 2900589	Quito	Av. San Ignacio E12-134 y Humbolt	Alemania	Rosanna Serrano
HUPS	Juan Patricio Navarro	22268201	Quito	Centro comercial plaza de las Américas, loca	Ecuador	Juan Patricio Navarro
IMAGINARIUM	Juan del Pozo	2557056	Quito	Coruña 2273 y Humbolt	España	Elizabeth González
INDUSTRIAS PINTO		2595059 / 2595137	Quito		Ecuador	
INLINGUA			Quito		Suiza	
J.W.MARRIOTT	AMAZONAS HOT	2972000	Quito	Avs. Orellana 1172 y Amazonas	EEUU	María Belen Isha
JUAN CHICHERO	Jesús Eduardo Yáñez	042254834 / 1381	Guayaquil	Av. Gauld Km 7,5 Vía Daule	Venezuela	Jesús Eduardo Yáñez
KFC	Franklin Tello	2563044 / 2561356	Quito	Av. Whympet N31 - 181 y 6 de Diciembre	EEUU	Patricio Salazar
LACOSTE	Sergio Jaramillo	2980146/147	Quito	Mall El Jardín	Francia	Andres Ortega
LOVE STORY			Quito		Colombia	
MARIA CAMILA MESA			Quito		Colombia	
MARTINIZING	Bernardo Dávalos	2565837 / 2565702	Quito	Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid	EEUU	Viviana Caicedo
MCDONALD'S	José Luis Salazar	042888812	Guayaquil	Víctor Emilio Estrada 114 y Bálsamos	EEUU	Fátima De Alvear
MEINEKE			Guayaquil		EEUU	
MIMO	Vestirse S.C. (Enrique Febre)	2265663/661/660/662	Quito	República del Salvador 734 y Portugal Piso 7, Edif. Altos	Argentina	Enrique Febre
MIMOS			Quito		Colombia	
MINI MELTS	Santiago Arias		Quito		EEUU	Andrés Dassum
MISS UNIVERSO			Quito		EEUU	
MNG	Kabalan Abisaabneme	2550237 / 2522408	Quito	La Pradera E7-114 y San Salvador	España	Verónica López
MOVISTAR			Quito		España / México	
NEW HORIZONS	José Luis Alvarez	2552920	Quito	La Pradera E133 y San Salvador	EEUU	Patricio Mosquera
PAÑALERAS POTOTIN	Santiago García	2483724 / 2483725	Quito	Panamericana Norte	Ecuador	Sra. Zaira Bedón
PAPA JOHN'S			Quito		EEUU	
PAYLESS SHOES	Miguel Cevallos	2521768 / 2266849	Quito	Avs. Colón y 10 de Agosto	EEUU	Gloria León



PEPSI			Quito		EEUU	
PILATOS			Quito		Colombia	
PIMS			Quito		Ecuador	
PIZZA HUT	Grupo Pinto	2261693/4	Quito	Shyris N33-90 y Rusla	EEUU	Dra. María Dolores Heredia
POLLO CAMPERO	Ing. Cristian Bakker	2467017	Quito	Naranjos N44-15 y Granados	Guatemala	Sonia Barahona
POLLO TROPICAL			Guayaquil		EEUU	
POP STARS			Quito		Australia	
POSNET			Quito		EEUU	
PRECISION AUTO TUNE			Quito		EEUU	
PRONTO WASH	Sr. Alex Rowland	2901002	Quito		Argentina	Fernando Guzmán
RACELINE	André Jaramillo	2250838	Quito	Amazonas y Río Coca	Ecuador	André Jaramillo
RADIO SHACK	Ing. Steve Huquillas	2418019	Quito	Avigiras y Av. Eloy Alfaro	EEUU	Nancy Jiménez
RADISSON			Quito		EEUU	
SAKE RESTAURANTS	Andrés Ríos	2900570 / 2900589	Quito	Av. San Ignacio E12-134 y Humbolt	Ecuador	Andrés Ríos
SERVIENTREGA			Quito		Colombia	
SHERATON FOUR POINTS	FIDEICOMISO HIT (Darío González)	2970002	Quito	Av. República de El Salvador N36-212 y Naciones Unidas	Colombia	Erika Llerena
SNOBIZ	Andrés Bucaram		Guayaquil		EEUU	
SOLO EMPANADAS	Santiago LaTorre	099841216	Quito		Argentina	Santiago LaTorre
SUBWAY			Quito		EEUU	
SUPER COFFEE			Quito		Colombia	
SUSHI ITTO	Grupo Deller	2272665	Quito	Quicentro Shopping	México	Fredy Santana
SWISS HOTEL			Quito		Suiza	
T.G.I. FRIDAY'S	Ing. Francisco Pinto	2264638	Quito	Quicentro Shopping	EEUU	Iveth Parra
TACO BELL	Grupo Pinto	2261693/4	Quito	Shyris N33-90 y Rusla	EEUU	Dra. María Dolores Heredia

TELESHOP			Quito		Ecuador	
TENNIS			Guayaquil		Colombia	
THE ATHLETE'S FOOT			Quito		EEUU	
TOMMY HILFIGHER	Imporcaltex Cia Ltda.	2468552 / 2472891	Quito	Calle Los Ciruelos Oe1-127 y Panamericana Norte Km 5,5	EEUU	Tomás Herenfeld
TONY ROMA'S	José Baum	2265380/381/382/383	Quito	Centro Comercial Iñaquito	EEUU	Caty Molina
TOWER RECORDS	Grupo Deller	2920414/15	Quito	Quicentro Shopping	EEUU	Patricia Paredes
TRIAL	Kabalan Abisaabneme	2550237 / 2522408	Quito	La Pradera E7-114 y San Salvador	Chile	
TROPI - BURGUER	Franklin Tello	2227924 / 2227968	Quito	Av. Whympet N31 - 181 y 6 de Diciembre	Venezuela	Jimena Proaño
UNIVERSO GARDEN ANGELS	Isabel Ramírez de Lazo	042097781 /2852611	Guayaquil	C.C Riocentro Entre Ríos Local 21 PIA	Argentina	Isabel Ramírez de Lazo
WALL STREET INSTITUTE	José Luis Alvarez	2525066	Quito	Av. 6 de Diciembre y Orellana	EEUU	José Luis Alvarez
WESTERN UNION			Quito		EEUU	
XEROX - DOCUCENTROS	Marcelo Del Pozo		Quito		EEUU	Marcela Arbeláez
YOGURT PERSA	Leonidas Villagrán		Guayaquil		Ecuador	
HOLYDAY INN			Quito			
ESPRIT			Quito			
BEVINCO	Camilo Rueda		Quito			
BIT COMPANY			Guayaquil			
OPEN MART	Zandra Villegas	084617689	Quito		Mexico	
CABINATEL			Quito			
CELLSHOP			Quito			
DIESEL			Quito			
FOSSIL			Quito			
GUESS			Quito			
BAILANDO POR UN SUEÑO	Gamavisión		Quito			

CANTANDO POR UN SUEÑO	Gamavisión		Quito		
GNC			Quito		
GOLD HOUSE			Guayaquil		
KOKTELITOS			Guayaquil		
KOSIUKO			Guayaquil		
LA ALIANXA			Guayaquil		
LA CANOA			Guayaquil		
MISS SIXTY			Quito		
NAF - NAF			Quito		
POLLO RALPH			Quito		
RIKOKO			Quito		
SUNGLASS HOT			Quito		
SUPER 1			Guayaquil		
TELEDOMESTIC COMUNICACIONES	Robert Kacket		Quito		
WIT BOY			Guayaquil		
X PLOIT			Guayaquil		
YOGURTITO			Guayaquil		
EXA F.M.	Gonzalo Rosero / Radio Democracia		Quito		
RADIO DISNEY	Cristian Del Alcazar P.		Quito		
CAFÉ TOSTION	Hidalgo & Hidalgo		Quito		
TOTTO'S			Quito		
AMERICANINO			Quito		
KEVINGSTON			Quito		
QUIEN QUIERE SER MILLONARIO	Ecuavisa		Quito		

LOS 40 MAS IMPORTANTES	Radio Centro		Quito		
CHILLI'S	Johnny Zarninsky		Guayaquil		EEUU
JUAN VALDEZ	Juan Carlos Serrano - KFC		Quito		
TOUS					
EVITA PERONE					
ACADIA					
HAMBURGUESAS EL CORRAL					
MIX TWO					
FINCAS CORRAL	Valeria Tamayo		Quito		España

(\*) TOTAL 168 FRANQUICIAS. ESTIMACIONES SEGÚN FRONT CONSULTING GROUP (ECUADOR) Y LA ASOCIACION ECUATORIANA DE FRANQUICIADORES.