



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:**

**Crecimiento de la marca de la Diseñadora “Elisa Martínez”  
en la ciudad de Quito**

**AUTORA:**

MARTÍNEZ GONZÁLEZ ELISA

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TUTOR:**

PÉREZ CEPEDA MAXIMILIANO

GUAYAQUIL, ECUADOR

**2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Martínez González, Elisa, como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

**TUTOR**

-----  
Maximiliano Pérez Cepeda

**REVISOR (ES)**

-----  
Magaly Garcés Silva

-----  
Janeth Salazar Santander

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

-----  
Guillermo Viteri Sandoval

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de Febrero del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “Crecimiento de la marca de la Diseñadora “Elisa Martínez” en la ciudad de Quito”, previa a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Ventas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de Febrero del año 2013

**LA AUTORA**

-----  
ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación**, en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Crecimiento de la marca de la Diseñadora “Elisa Martínez” en la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de Febrero del año 2013

**LA AUTORA**

-----  
ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a dos personas que me dieron un espacio de su tiempo para pulir día a día este proyecto, mi Tutor de tesis el Ingeniero Maximiliano Pérez Cepeda y a la Señora Johanna de Baudenbacher, por ser mi fiel colaboradora de información y análisis en la ciudad de Quito.

ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi esposo, a mi hija y a mis padres, que con su apoyo constante logre cursar y finalizar esta carrera, con su amor y cariño hicieron posible la culminación exitosa de esta tesis.

ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Maximiliano Pérez Cepeda  
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

---

**Nombre  
PROFESOR DELEGADO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Maximiliano Pérez Cepeda  
PROFESOR GUÍA O TUTOR**



## ÍNDICE GENERAL

Introducción.	1
<b>1. CAPITULO I. EL PROBLEMA.</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema.	3
1.1.1 Ubicación del Problema en el contexto.	3
1.1.2 Situación Conflicto.	3
1.1.3 Causas.	4
1.1.4 Consecuencias.	5
1.1.5 Delimitación.	5
1.2 Formulación del Problema.	5
1.3 Objetivos.	6
1.4 Justificación.	7
<b>2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación.	8
2.2 Base Teórica.	20
2.3 Base Legal.	23
2.4 Sistemas de Variables.	25
2.5 Definición Conceptual.	27
2.6 Definición Operacional.	29
2.7 Definición de Términos.	32

<b>3. CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.</b>	<b>36</b>
3.1 Tipo de Investigación.	36
3.2 Diseño de Investigación.	36
3.3 Población y Muestra.	38
3.4 Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos.	42
3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	48
3.6 Procedimiento.	50
<b>4. CAPITULO IV. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.</b>	<b>52</b>
4.1 Presentación de los Resultados.	52
4.2 Análisis e Interpretación de los Resultados.	54
<b>5. CAPITULO V. PROPUESTA</b>	<b>56</b>
5.1 Descripción del Proyecto.	56
5.2 Análisis de la Competencia.	58
5.3 Objetivos del Proyecto y Concepto del Negocio	62
5.4 Beneficiarios del Proyecto Directo e Indirecto.	74
5.5 Localización Física.	80
5.6 Plan Comercial y Operativo.	81
5.7 Estudio de Viabilidad del Proyecto.	84
5.8 Seguimiento y Evaluación.	85
<b>6. CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1 Conclusiones.	88
6.2 Recomendaciones.	89

**7. BIBLIOGRAFÍA.**

**90**

**8. ANEXOS.**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Importaciones de Calzado en el Ecuador	8
2. Distribución de la producción de Calzado	28
3. Número de Hogares en Quito	38
4. Ingreso Promedio Mensual en Quito	38
5. Número de Mujeres en Quito	39
6. Número de Mujeres por Hogar en Quito	40
7. Gasto promedio por par de zapatos al año	40
8. Número promedio por par de zapatos al año	41
9. Desde y hasta que precio has pagado por un zapato?	43
10. Dónde preferiría que sea la tienda?	44
11. Cuánto pagaría por un zapato personalizado?	44
12. Características de un Local de zapatos	45
13. Factores que influyen en la compra	46
14. Cómo preferiría cancelar su compra?	47
15. Ubicación Centro Comercial	82

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Mercado que desea captar anual	47
2. Competencia de Productores PYMES	62

## RESUMEN

El objetivo general del proyecto se basa en analizar el crecimiento de la marca ELISA MARTÍNEZ, brindando un servicio excelente y un producto de personalización de zapatos a la medida y al gusto de cada clienta. También establecer un modelo de negocio que permita recuperar la inversión inicial dentro de 3 años. La misión es satisfacer las necesidades de las clientas mediante el servicio de fabricación de calzado a la medida bajo el lema de “Personaliza tus Pasos” con diseños exclusivos y acabados de primera calidad. Como factores importantes para llevar a cabo este proyecto es mostrar un valor agregado diferenciador en el diseño de la personalización de zapatos acompañado de una excelente experiencia de compra. La Ubicación de la tienda sería dentro de un Centro Comercial en un lugar de alto tráfico y plusvalía. Los riesgos financieros son bajos debido a la baja inversión inicial. La finalidad de este proyecto es mediante el Know How que conocemos de la marca ELISA MARTINEZ, realizar un análisis para inserción de franquicias en el Ecuador, comenzando con su ciudad capital. Bajo estos criterios estudiamos que será viable ofrecer franquicias bajo la marca ELISA MARTINEZ, ofreciendo todos sus productos y líneas de colección a la venta para el que obtiene la franquicia.

## INTRODUCCIÓN

La marca ELISA MARTINEZ nació en la ciudad de Guayaquil, en mayo de 2003. Su diseñadora Elisa Martínez, creó la firma al finalizar sus estudios de Diseño de Modas en la Universidad Jefferson de Guayaquil y al término de la carrera de Diseño de Calzado en Milán-Italia, como un complemento a su profesión. Luego de nueve años en el mercado ecuatoriano, el calzado de Elisa Martínez es sinónimo de moda, estilo, elegancia, calidad y comodidad en zapatos para la mujer moderna.

Con su trayectoria, la marca ha crecido en la creación de colecciones en serie de stock y en su nueva línea de carteras, y marroquinería<sup>1</sup> como billeteras, llaveros, monederos y porta chequeras en cuero con acabados de primera calidad y diseños de actualidad. Toda esta producción es producida en fábricas con las que la marca posee alianzas.

Las colecciones que se presentan en la tiendas de la marca son variadas, donde se encuentran modelos de zapatos de fiesta y para novias, calzado semi formal e informal con las últimas tendencias de vanguardia.

Los materiales y maquinarias para la fabricación de sus productos son el 80% importado de Colombia y Chile, y un 20% de industria nacional. También ha incursionado en crear líneas de calzado de dama al por mayor para tiendas de departamentos como Riostore de Corporación El Rosado, con la finalidad de crear un ingreso de

---

<sup>1</sup> Todos los artículos pequeños fabricados en cuero.

venta segura y rentable en la entrega de dos o más colecciones por año.

La cadena de valor segmentada en el sector de calzado personalizado se maneja de forma vertical, debido a que la marca fabrica su producción en su taller propio y lo comercializa en sus tiendas gestionando sus estrategias de Marketing. La integración horizontal consiste en que el diseñador crea colecciones que son elaboradas por fábricas aliadas con la firma, que se encarga del suministro de materia prima, producción y entrega del producto final al diseñador.

La marca ELISA MARTÍNEZ, efectuó una investigación para formar un proyecto de venta de franquicias a personas naturales fuera de la ciudad de Guayaquil, para incrementar su producción y distribución, sea esta en calzado personalizado o en colecciones de stock, a fin de aumentar la rentabilidad y reconocimiento de la firma.

Se conocerá la metodología del negocio, sus costos fijos y variables. La operatividad del diseño a la medida y la aplicación como método de negocio de todos sus productos.

Como estructura el proyecto analiza el mercado del sector en la región sierra y aplica una muestra para conocer estadísticas en porcentajes y necesidades de este tipo de consumidor para poder captar el mercado para impulsar la venta de franquicias a nivel nacional y la apertura de nuevos locales.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### 1.1.1 Ubicación del Problema en el contexto.

La principal razón para realizar este proyecto de investigación es explorar el mercado de calzado en el país, principalmente en la ciudad capital donde se enfoca para poder crecer en rentabilidad, reconocimiento de la marca y llevar a las mujeres de la región Sierra la satisfacción de poder adquirir un calzado de un diseñador nacional con un estilo moderno que es de gran demanda en el Ecuador.

La problemática se basa en resolver el crecimiento de la empresa creando alianzas con fábricas para obtener óptimas producciones de zapatos en grandes cantidades para su distribución en tiendas, pues la firma solo produce el calzado personalizado a la medida. Así como la firma se proyecta a futuro montar su propia fábrica para emprender la producción en serie.

##### 1.1.2 Situación Conflicto.

Las barreras de entrada al sector como diseñador y fabricante son altas por la fuerte inversión de capital, dado que se necesita invertir en infraestructura de fábrica, maquinaria altamente costosa, personal de artesanos, etcétera. Cabe recalcar que la tecnología en maquinaria para la producción de calzado es una barrera de entrada elevada por la

alta inversión que incurre en traer máquinas sofisticadas de otros países, esta tecnología permite reducir tiempos de producción y otorgar mayor productividad, lo que conduce a poder bajar los precios manteniendo calidad y exclusividad. Por esta razón, la diseñadora elabora sus colecciones en serie con fábricas aliadas, sin tener la necesidad de invertir en ella.

Como se conoce mundialmente, la mayoría de los diseñadores de marcas reconocidas no producen ellos mismos sus colecciones, sino que siempre las producen o maquilan en países donde la oferta es primordial por precio, materia prima y calidad.

Se convierte en una problemática para la firma de la diseñadora, en el momento en que la fábrica esté copada de producción y no acepte pedidos, o en el caso de que se rompan las alianzas por desacuerdos mutuos.

### 1.1.3 Causa.

Como causa una barrera es la diferenciación del producto, en este mercado un diseñador debe vender un valor agregado que sea percibido por el cliente, como la exclusividad de diseño, la experiencia de compra única, el servicio al cliente, la calidad del producto, etc. No todos tienen estas variables integradas, por lo que se convierte en problema llegar a la mente del consumidor, quien piensa que un producto por el hecho de ser nacional no es de mala calidad, debido a que puede ser mucho mejor que un zapato brasilero, italiano, español o colombiano.

#### 1.1.4 Consecuencia.

Enfocando la región Sierra del país, es aun más complicado entrar a este mercado de calzado porque a esta población le cuesta más que a la región Costa llevar MODA en su vestimenta, y lo que reconoce de un zapato nacional es terminados duros y con falta de diseño.

#### 1.1.5 Delimitación.

Como delimitación existen límites en la problemática, ya que en muchos casos es mas conveniente fabricar el calzado subcontratando fabricas que montar dicha infraestructura con costos elevados que no sean factibles para el negocio de un diseñador, pero a su vez este problema se podría resolver montando una pequeña producción que pueda solucionar problemas de abastecimiento a corto plazo.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Su finalidad es comprobar que existe una factibilidad y viabilidad en este estudio, por ello se cuestiona si **¿Será conveniente para el crecimiento de la firma vender su franquicia a un cliente en la ciudad de Quito?**

Es importante acotar que este sistema es una metodología de crecimiento de empresas que existe en muchos países del mundo, en el que el negocio de los propietarios de la marca es solamente vender sus productos a sus franquiciadores, y hacer cumplir condiciones específicas acerca de la imagen de la marca en las tiendas, por medio

de actualización de colecciones, publicidad, etcétera; sin encargarse el franquiciador del mantenimiento que genera el manejo de un almacén o local comercial.

Comprobando la factibilidad de estas alianzas comerciales en el país, se podría tener una meta futura de expansión internacional.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General.**

Posicionar en la ciudad de Quito la marca de calzado ELISA MARTÍNEZ como sinónimo de moda, estilo y comodidad para la mujer moderna y ser el sinónimo de fabricar zapatos exclusivos a la medida y al gusto de cada mujer, bajo el eslogan de “Personaliza tus pasos”.

#### **Objetivos Específicos.**

- Determinar cuáles son los factores en la compra de un par de zapatos.
- Identificar cuál es la preferencia del cliente sobre la ubicación física del local para establecer una compra de un calzado de diseñador, sea este una tienda en el centro de la ciudad o dentro de un Centro Comercial.
- Conocer para qué tipo de ocasión el consumidor compraría un zapato personalizado.

- Analizar cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por un calzado de diseñador personalizado.
- Verificar si es rentable y bajo qué modelo de negocio implementar la franquicia de Elisa Martínez en la ciudad de Quito para recuperar la inversión inicial dentro de 3 años.
- Estudiar cuáles son los medios de comunicación por los cuales el consumidor prefiere enterarse de un diseñador de zapatos personalizados.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Una de las razones principales para realizar este proyecto de inversión es el atractivo del mercado de calzado en Quito, ya que está comprobado que esta ciudad posee la mayor economía del país con un valor de \$105 millones anuales del mercado meta (clase social media típica, media alta y alta).

Otro razón es el valor agregado de vender una experiencia de compra en el local de una Diseñadora nacional a través de sus colecciones y de la personalización de zapatos a la medida al requerimiento de cada mujer y con la menor entrega del trabajo en el mercado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Como antecedentes se investigó en orden cronológico la industria productora de calzado en el Ecuador, para de esta manera conocer la producción de zapatos en nuestro país.

La política económica en el Ecuador está dirigida a fomentar e impulsar la producción nacional, como es el caso del calzado, sector que forma parte de los 14 sectores priorizados para la protección nacional, según el Ministerio de Coordinación de la producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), mencionado en el Código de la Producción del Ecuador. Como parte de este apoyo fue el establecimiento de medidas arancelarias desde el 2009 para la importación de calzado hacia el Ecuador, lo cual incentivó al incremento de la oferta de zapatos manufacturados<sup>2</sup> dentro del país, impulsando dicho sector con un arancel del 30% ad-valorem y una salvaguarda de \$9 USD por producto aprobado por el actual órgano regulador que es el Consejo de Comercio Exterior (COMEX).

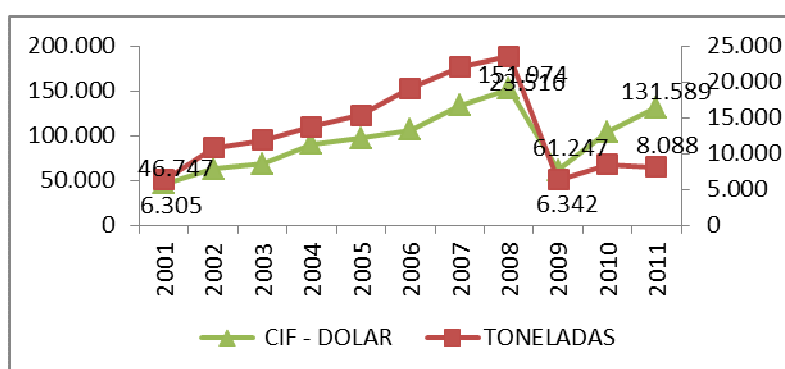
Los aranceles son específicamente orientados al producto terminado, más no a los materiales o materia prima necesarios para la producción del calzado, como por ejemplo el cuero o sintéticos que tienen el 0% de aranceles a la importación.

---

<sup>2</sup> Elaboración de un producto en su totalidad en un país determinado.

Según el Banco Central del Ecuador, las cifras por concepto de importación de calzado en el Ecuador se ha reducido drásticamente en un 73,0% (TON) y 59,7 % (CIF.DOL) como indica el siguiente gráfico:

**Gráfico 1: IMPORTACIONES DE CALZADO EN EL ECUADOR 2001-2011**



FUENTE: BCE ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las cámaras de calzado de Tungurahua y Cotopaxi son las más representativas en la industria del calzado según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) con diferentes proyectos como el Desarrollo de Redes Asociativas de micro y pequeños empresarios en la provincia de Tungurahua para el traspaso de tecnología de empresas seleccionadas al resto de ellas, que forman parte de la red con el objetivo de incrementar la productividad de los participantes, para alcanzar metas que una empresa por sí sola no lograría alcanzar.

En el aspecto económico dentro del déficit comercial 2011 se refleja un desbalance entre exportaciones (19.2 billones) e importaciones (21.1 billones) según estadísticas de las cámaras de calzado, en el sector manufactura se exporta principalmente petróleo

(9.8 billones) y productos agrícolas y materia prima y pocos productos manufacturados, esto significa que hay baja competitividad de manufactura y/o falta de conocimiento de manufacturar. Por otro lado hay muchas importaciones de productos de consumo (4.6 billones) y servicio/producto de capital (5.7 billones), lo que es una ventaja para la industria de calzado es que el gobierno intenta mejorar el déficit comercial con restricciones de impuestos a productos finales importados para aumentar la productividad y competitividad en este sector.

La tecnología que se utiliza para la elaboración del calzado no es muy compleja y se la puede obtener sin mayores complicaciones, pero existe una restricción que es de tipo económico debido a que los precios son elevados y tienen que ser importados del exterior.

## ECONÓMICO

El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3,58% (al pasar de USD 24,119 miles en 2009 a USD 24,983 miles en 2010), resultado de la recuperación parcial de las crisis económica mundial del año 2009. Para el tercer trimestre del año 2011 respecto al trimestre anterior (t/t-1), el PIB de Ecuador se incremento en 1.7% (a precios constantes de 2000), y en 9.0% respecto al tercer trimestre de 2010 (t/t-4 =variación del trimestre respecto a su correspondiente del año anterior).

Para el tercer trimestre de 2011, el valor agregado bruto de las actividades no petroleras (VABNP) contribuyo positivamente a la variación del PIB en 1.63%; de su lado, el VAB de las actividades petroleras (VABP) tuvo una participación de 0.08% en la variación del PIB de este trimestre (t/t-1=variación del trimestre respecto al inmediato anterior).



La producción Nacional de Crudo, de enero a noviembre de 2011 presento un incremento de 3.3% con relación al mismo periodo de 2010. Las Empresas Publicas, en igual lapso de tiempo, registraron un aumento de su producción en 20.3%, explicado en su totalidad por la absorción de algunos campos que estuvieron a cargo de las Compañías Privadas, las mismas que dejaron de operarlos a raíz de la transición de contratos de participación a contratos de prestación de servicios a partir de noviembre de 2010.

En el tercer trimestre de 2011, el consumo final de los hogares fue el componente que contribuyo mayoritariamente al crecimiento del PIB (0.91%, t/t-1). También en este trimestre, *la Construcción* (privada y pública); *Otros servicios*; *Manufactura* (excluye refinación de petróleo); *Refinación de petróleo y Comercio*, fueron las industrias que más contribuyeron al crecimiento del PIB.

La inflación acumulada y anual enero-diciembre 2011 fue del 5.4%, nivel superior al registrado en igual periodo de los años 2009 y 2010 (4,31% y 3,33% respectivamente). Este incremento acumulado registro su mayor variación en las divisiones de *Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes* (14.07%); *Prendas de vestir y calzado* (6.99%); y, *Alimentos y bebidas no Alcohólicas* (6.83%). (Fuente Banco Central).

En diciembre 2011, la tasa de desocupación total fue de 5.07%. El 6.13% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubico en 4.31%, los dos porcentajes con respecto a la PEA de su respectivo genero. (Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)).

En diciembre de 2011, la tasa de incidencia de la pobreza de la población nacional urbana del país se situó en 17.7%, registrando el

menor porcentaje desde septiembre de 2007 (21.99%), manteniendo una tendencia decreciente. (Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)).

La Balanza comercial Total, de enero a noviembre de 2011 registro un déficit de USD 1,800.07 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo periodo del año 2010 (USD -1,913.3 millones), represento una recuperación comercial de 6.8%. La Balanza comercial no petrolera fue de -7,834.2 millones, lo que significo un crecimiento del déficit comercial no petrolero de 14.06%. Esto significa que Ecuador importa mucho más de lo que exporta.

Ecuador mantiene la regla macro fiscal relativa al límite de endeudamiento público hasta el 40% del PIB. A Octubre de 2011, la deuda pública alcanzo el 23.1% del PIB (USD 14,321 millones), en relación al PIB se ve bastante estable, pero con el continuo aumento del déficit fiscal (año 2011 fue de -2.600 millones) podría empeorar este ratio, a pesar del alto precio del petróleo hubo un déficit fiscal alto por el fuerte gasto del gobierno principalmente en infraestructura y programas sociales.

Si llega a bajar el precio del petróleo por una crisis internacional, el déficit fiscal aumentara y habría un potencial riesgo de un desdolarización, en el caso que continúe el alto gasto y no se encuentre otros recursos de financiamiento, Ej.: Bonos con China.

Dentro del déficit comercial 2011 se refleja un desbalance entre exportaciones (19.2 billones) e importaciones (21.1 billones), en el sector manufactura se exporta principalmente petróleo (9.8 billones) y productos agrícolas y materia prima y pocos producto manufacturados, esto significa que hay baja competitividad de manufactura y/o falta de conocimiento de manufacturar. Por el otro lado hay muchas

importaciones de productos de consumo (4.6 billones) y servicio/producto de capital (5.7 billones), lo que es una ventaja para la industria de calzado es que el gobierno intenta mejorar el déficit comercial con restricciones de impuestos a productos finales importados para aumentar la productividad y competitividad en este sector.

El Índice de Tipo de Cambio Real (ITCER) para el mes de diciembre de 2011 se apreció en -1.0%, al descender de 94.5 en noviembre de 2011 a 93.5 en diciembre 2011, debido a que la mayoría de países de la muestra utilizada para su cálculo cerraron el mes con inflaciones inferiores a la registrada por la economía ecuatoriana (0.040%) y apreciaron sus monedas frente al dólar de los Estados Unidos. (Fuente: BCE).

Tasas de interés internacionales. Para el mes de diciembre de 2011 los niveles de las tasas referenciales fueron: de los Fondos Federales (0.25%), de la tasa Prime (3.25%) y de la tasa Libor a 30 días (0,30%). La reserva Federal continuara con la tasa de interés en mínimos históricos entre 0.00% y 0.25% y anuncio que no habrá cambios en la política monetaria hasta mediados de 2013. (Fuente: BCE)

Los depósitos de empresas y hogares en el sistema financiero alcanzaron en diciembre de 2011 USD 20,975.7 millones (36.2% del PIB) mientras que en diciembre de 2010 fue USD 17,259.4 millones (29.8% del PIB). La tasa de crecimiento anual fue 21.5% en diciembre de 2011 y 23.5% en diciembre de 2010.

En diciembre de 2011 la oferta monetaria (se define como la cantidad de dinero a disposición inmediata de los agentes para realizar transacciones; contablemente el dinero en sentido estricto, es la suma

de las especies monetarias en circulación, la moneda fraccionaria y los depósitos en cuenta corriente) y la liquidez total presentaron tasas de crecimiento anual de 12.2% y 19.7%, respectivamente; explicadas principalmente por un incremento de los depósitos en el sistema financiero. Por otro lado, las especies monetarias en circulación registraron una variación anual de 16.4%.

Para el tercer trimestre de 2011, el índice de cambio de oferta de crédito, obtenido a través de encuestas, dio como resultado, que las instituciones financieras fueron más restrictivas en el otorgamiento de créditos en los segmentos vivienda y microcrédito. Las instituciones financieras privadas durante el tercer trimestre de 2011 percibieron un fortalecimiento de la demanda en los segmentos *Consumo*, *Microcrédito* y *Productivo*; señalaron a su vez, un debilitamiento de las nuevas solicitudes de crédito del segmento *Vivienda* con relación al anterior trimestre.

## SOCIO-CULTURALES

En Ecuador hay 14.4 millones de habitantes (Figura 1), de los cuales más del 70% de la población es emergente. El 2% de la población (0.3 millones) tiene ingresos disponible promedio mensual por hogar de más de \$8.000 dólares, el 26% de la población (3.7 millones) tienen ingresos disponible mensual por hogar de mas de \$1.400 dólares, mientras que el 72% de la población (10.4 millones) tiene ingresos disponibles mensuales por hogares inferiores a \$600, la misma que es clasificada como población PPP, dentro de esta clasificación se determina que las familias que están en la línea de la pobreza (14.8%) son quienes tienen como ingreso disponible mensual por hogar por debajo de los \$292 y los hogares que tienen un estilo de vida de subsistencia (39%) son quienes reciben de ingreso mensual por hogar de \$40.

En Ecuador hay cuatro regiones: Galápagos, Costa, Sierra y Amazonia, donde la capital se sitúa en Quito con 2.5 millones de habitantes y su principal puerto marítimo se localiza en la ciudad de Guayaquil con 3.1 millones de habitantes. También es importante determinar que de los 14.4 millones de habitantes, 1.5 millones están viviendo fuera del país (Estados Unidos, España e Italia), quienes envían al país 2 billones de dólares de remesas al año. Las remesas de trabajadores recibidas durante el tercer trimestre de 2011 alcanzaron la suma de USD 5927.2 millones, esto es, 4.6% menos que el trimestre anterior (USD 6626.4 millones) y 2.4% menos con relación al monto registrado en el tercer trimestre de 2010 (USD 612.0 millones). La disminución del flujo de remesas en el tercer trimestre de 2011, se atribuye principalmente a las desfavorables condiciones económicas que registra España, marcada por el desempleo y la pérdida del poder adquisitivo. Adicionalmente los grupos étnicos de la población son el 65% son raza mixta, el 25% proviene de raza americana, el 7% proviene de raza española y el 3% de raza afroamericana.

### NIVEL DE EDUCACIÓN

En el 2010 la tasa de escolaridad neta para los 10 años de educación básica (EGB) se ha incrementado de 91,4% en el 2007 a 94,8% en el año 2010, también la tasa bruta de asistencia a bachillerato ha aumentado de 76,7% en el año 2006 a 83,6% en el 2010.

El gobiernos entre sus pilares esta el mejoramiento del nivel de educación en el país, para esto también ha renovado la educación con actualización curricular de profesores y ha capacitado continuamente a docentes y directivos institucionales.

En este año el ministerio de educación profundizo en mejorar la calidad y cobertura de los servicios educativos de los pueblos y nacionalidades. También ha invertido en infraestructura educativa en zonas urbanas, urbano-marginales y rurales de todo el país y ha implementado instituciones con nueva tecnología en los establecimientos fiscales. De la misma forma ha dotado de textos escolares de calidad a los estudiantes de planteles fiscales en el país. Así mismo ha ejecutado el plan de alimentación escolar para niños y niñas que asisten a establecimientos fiscales, fisco misionales, municipales y comunitarios en las zonas rurales y urbano-marginales de los sectores sociales con mayor incidencia de pobreza, alcanzando disminuir la tasa de repetición y deserción escolar.

Para eliminar las barreras de acceso a la educación, el gobierno ha creado un programa de entrega gratuita de uniformes escolares y fomenta un modelo de inclusión económica a través de nexos con el sector artesanal de la confección. También ha incrementado el bono de matrícula que entrega a las instituciones educativas, para suplir el pago voluntario de los padres de familia.

Según un estudio “Analfabetismo y Alfabetización en el Ecuador: Opciones para la política y la práctica”, caso encargado por la UNESCO para su inclusión en el informe 2006 de seguimiento global para todos, determina que hay algunos indicadores de la problemática educativa, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Promedio de años de escolaridad: 6.7 años en 1990 y 7.5 años en el 2000.
- Tasa de analfabetismo adulto (mayores de 15 años): entre 8% y 11%.

- Tasa bruta combinada de matrícula primaria, secundaria y terciaria: 72%.
- Tasas de matrícula: 41% en educación pre-primaria, 90% en educación primaria; 51% en educación secundaria; 15% en educación superior (1999).
- 64% de la población tiene primaria completa y el 29% secundaria completa (1999).
- 9 de cada 10 niños menores de 6 años no tiene acceso a educación preescolar y/o cuidado diario.
- 1 de cada 10 niños repite el primer grado.
- 1 de cada 3 niños no completa la educación primaria.
- 9 de cada 10 niños del sector rural no acceden a la educación secundaria.
- Problema de infraestructura y servicio básico en el sistema público: 2 de cada 10 escuelas no tienen electricidad ni agua potable, 3 de cada 10 no tienen alcantarillado, 4 de cada 10 no tienen teléfono o fax. La situación es severa en las zonas rurales.

Según un estudio realizado en el 2001 por la subsecretaria de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, la situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material.

La educación en Ecuador está reglamentada por el Ministerio de Educación, sea educación fiscal, fisco misional, municipal, y particular laica o religiosa. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente. La clasificación del sistema de educación es de: Preescolar, primaria, secundaria y universitaria.

Según la Unesco en Junio del 2008 determina que Cuba es el país de América Latina y el Caribe con mejores resultados en la educación primaria, y que Paraguay, Ecuador y los estados de Centroamérica cuentan con los peores niveles educativos en la región. Guatemala, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Ecuador, Paraguay y el Salvador se encuentran en todas las materias evaluadas por debajo de la media regional, entre 400 y 500 puntos, excepto el Salvador, cuyo nivel de lectura en tercer grado se sitúa en la media regional.

Según un estudio en el año 2009, a nivel provincial, en Ecuador, la proporción de personas con instrucción superior muestra que quienes deciden invertir en su formación universitaria están siendo ocupados, la provincia de Pichincha tiene el más alto porcentaje de ocupados con instrucción superior con el 37.92%, seguido del Azuay con el 28.22%, Loja con el 25,32% y Guayas con el 24.13%. El nivel de ocupación de las personas con instrucción universitaria en Ecuador alcanza el 24,93%. Para el año 2009, la mujer con estudios universitarios, en Ecuador, tuvo un 13,04% de la participación en la PEA y los hombres con esta característica en un 11,89%. El desempleo también se puede caracterizar teniendo en cuenta el nivel de instrucción que tienen las personas. En teoría, mayores niveles de educación reducen la posibilidad de desempleo en las personas.



## TECNOLÓGICO

En el Ecuador, la estructura productiva presenta un cambio interesante que podría ser el inicio de un proceso hacia la formación de industrias tecnológicamente más complejas.

Según se detalla en la Agenda de la Política Económica para el Buen Vivir 2011-2013, las ramas industriales se las clasifica según la complejidad tecnológica: 1) productos manufacturados a partir de recursos naturales, 2) manufacturas de baja tecnología, 3) manufacturas de tecnología intermedia y 4) manufacturas de alta tecnología. Entre el 2000 y el 2010 las últimas ganaron algo más de dos puntos de participación dentro del sector de industrias manufactureras, lo que revela que existe un proceso de ir hacia la elaboración de productos que exigen tecnología más compleja y mano de obra más calificada, a continuación se presenta un gráfico que muestra la variación porcentual promedio de las tres primeras ramas industriales anteriormente señaladas, separadas en dos períodos, 2000-2005 y 2005-2009.

La tecnología que se utiliza para la elaboración del calzado no es muy compleja y se la puede obtener sin mayores complicaciones pero existe una restricción que es de tipo económico debido a que los precios son elevados y tienen que ser importados del exterior.

## **2.2 BASE TEÓRICA**

La marca ELISA MARTÍNEZ presenta en sus tiendas colecciones variadas, donde se encuentran modelos para novias, zapatos de vestir y zapatos informales que llevan tacos altos, bajos, plataformas y accesorios. También personaliza zapatos a la medida y al gusto de cada mujer, haciendo vivir una experiencia de compra dentro del local a través del asesoramiento para armar un zapato, donde se le muestra al consumidor el tipo de hormas de zapatos, tipo de taco y punta, catálogos de tipos de materiales y accesorios (herrajes, flores, cintas, etc.) y se le ofrece un producto complemento como una cartera vestida del tipo de material que desee. Convirtiéndose en ventaja competitiva la experiencia de compra a través de la personalización de zapatos a la medida y con la menor entrega en el mercado quiteño (7 días máximo vs. Competencia mínimo 21 días hasta 30 días).

Como experiencias, basándonos en la problemática de investigación, hace tres años la marca encontró establecer alianzas con empresas para la producción en serie de calzado para sus tiendas y clientes representantes. En teoría estas mismas fábricas elaboran más cantidad de pares por colección para obtener una mayor distribución a sus tiendas.

### **TEORÍA DE MICHAEL PORTER**

La Teoría de Michael Porter señala que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. La idea es que una empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a su competencia.

Aplicando esta teoría al mercado de la industria del calzado en el Ecuador es amplio, en este análisis del sector nos referiremos al estudio de la industria de zapatos diseñados, producido y comercializado por diseñadores profesionales en Ecuador (zapatos informales, semiformales y formales para mujeres). En el mercado ecuatoriano, la industria de fabricación de “cuero, marroquinería de cuero y calzado” representa una producción de \$262.582 miles de dólares (año 2007 según datos del Banco Central), teniendo la industria una participación en el PIB del 0,21%. Dentro de esta industria se sitúa a la industria de zapatos diseñados bajo personalización y producción por colecciones, pero no existe información exacta en el mercado en referencia a la misma, por lo que esto nos da una proximidad al conocimiento del mercado en estudio.

*“Según Michael Porter existen ventajas diferenciales y exclusivas en la creación de un producto” (Porter, 1998)*

En este segmento de mercado prevalece la diferenciación de producto como un valor agregado que el consumidor lo percibe y paga por ello. Los factores de valor percibido que priman son la comodidad, material, durabilidad, elegancia y tipo de diseño. Hay varios diseñadores de zapatos reconocidos en el país entre ellos se destacan Elisa Martínez (Guayaquil), Ile Miranda (Guayaquil), Carolina Lalama (Quito) y Paulina Anda (Quito), algunos de ellos tienen sus propias tiendas y otros tienen representaciones de sus productos en tiendas de otros diseñadores de ropas en provincias para tener una mayor distribución.

Existe una rivalidad marcada entre las diseñadoras guayaquileñas, debido a que sin dar los mismos servicios, desean llegar al mismo mercado cautivo en su ciudad. Todos ellos diseñan sus zapatos bajo colecciones por temporada manteniendo la exclusividad

de diseño, como el mercado evoluciona para brindar un mayor valor al consumidor, se ha incorporado el concepto de diseñar el zapato a la medida y al gusto de cada mujer. Quienes cumplen esta promesa de servicio son los diseñadores Elisa Martínez, Carolina Lalama y Paulina Anda, siendo la única tienda que entrega en el menor tiempo este servicio y vende una experiencia de compra única de crear un diseño en la tienda bajo asesoramiento de la diseñadora Elisa Martínez (entrega en máximo 7 días versus de 21 a 30 días la competencia). La cadena de valor en este segmento muchas veces tiene integración vertical y otros se integran horizontalmente. Cuando nos referimos a la integración vertical, el diseñador propietario compra la materia prima, produce en su fábrica y comercializa en sus tiendas haciendo la gestión de marketing estratégico. Por otro lado, la integración horizontal consiste en que el diseñador crea un nuevo modelo de zapato, el cual es elaborado por un proveedor externo contratado, quien se encarga del suministro de la materia prima, producción y entrega del producto final para que finalmente sea comercializado en las tiendas propias de los diseñadores o en las tiendas de otros diseñadores donde tienen representaciones de sus diseños.

De la misma forma se incurre en un alto costo al cambiar de proveedor porque algunos dan crédito y ya se conoce su forma de trabajar que ha generado confianza entre ambas partes y volver a tener esto en otro proveedor es inversión de tiempo y dinero, pero hay ofertas de proveedores para trabajar que imponen sus políticas y reglas.

Así mismo otra barra de entrada alta para competidores extranjeros son las políticas gubernamentales, el gobierno para fomentar la productividad en la industria y competitividad en precios, impuso un arancel por cada zapatos (producto final) que entra al país, como es el caso de los productos chinos que de forma inicial se le impuso el arancel

de \$10 por zapatos importado, permitiendo que la producción local aumente y se incrementen las empresas de este tipo, esto permitió a la industria una mayor competitividad en precios frente a productos importados.

Los canales de distribución son una barrera de entrada alta porque primero, si el diseñador escoge tener su propio local incurre en una alta inversión de capital inicial y segundo, si escoge la opción de exhibir sus zapatos en la tiendas de otros diseñadores (Ej.: ropa, bisutería y complementos) deben reducir sus propios márgenes porque deben ofrecer márgenes de utilidad al canal.

## **2.3 BASE LEGAL**

El Código del Comercio del país en el Artículo 1 afirma que todos los individuos comerciantes tienen capacidad legal para contratar y ejercer libremente actos de comercio haciendo de ésta su profesión habitual.

El Código Mercantil junto con el Código de Comercio es fundamental para el estudio del acto de comercio, especificando que el derecho mercantil no lo absorbe.

*Palomar de Miguel define al acto de comercio como "Los que se rigen por el Código de Comercio y sus leyes complementarias, aunque no sean comerciantes quienes los realicen".*

### **Obligaciones comunes de los comerciantes.**

Como obligaciones comunes, los comerciantes están obligados:

- A mantener todas sus transacciones en regla con el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- A asegurar a sus empleados bajo las estipulaciones del I.E.S.S. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).
- A mantener un sistema de contabilidad.
- A publicar en prensa sus intereses de oportunidad o publicidad.
- A la inscripción a una Cámara de Comercio.
- A la conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comerciante.

### **Obligaciones comunes de los consumidores.**

En el Artículo 4 de la Constitución se revelan los Derechos del Consumidor, como fundamentales a más de los establecidos en la Constitución Política de la República. Los consumidores tienen las siguientes obligaciones:

- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

- Derecho a la información adecuada, clara y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.
- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios.
- Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
- Derecho a la educación del consumidor, orientada al consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos.
- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

## **2.4 SISTEMAS DE VARIABLES**

La variable de esta investigación es de tipo “experimental”, debido a que gira alrededor de las variables, puesto que su finalidad es descubrir la existencia de ellas y de su magnitud. La principal variable es el crecimiento de la marca, sea ésta elevar su rentabilidad por medio de más producción del producto distribuyéndolo a diferentes representantes y posicionando la marca en el país.

A continuación se adjunta un resumen de variables que se aplican al proyecto de investigación:

**La Variable Independiente** se centra en mostrar que el método de venta de franquicias amplía el reconocimiento de una marca en diferentes ciudades, y aumenta las utilidades de la empresa.

**La Variable Cuantitativa** nos ayuda a definir la cantidad de pares de zapatos que factura la tienda de la firma en un Centro Comercial reconocido de la ciudad. Como indicador tenemos una venta aproximada de 250 pares mensuales por tienda, siendo estos personalizados o de stock en serie.

**La Variable de Atributos y Continua** de este tipo de negocio es dirigido a mujeres en general de todas las edades, ya que la firma es capaz de producir calzado a la medida en diversas tallas. Se ha comprobado en estadísticas que el 70% del consumo comercial es realizado por el sexo femenino.

**La Variable Discontinua** la asociamos a la cantidad de socios fabricantes que son parte de la J.N.D.A. (Junta Nacional de Defensa del Artesano) del Gremio de Calzado. Como indicador se registran en la Junta Artesanal aproximadamente más de 400 artesanos asociados al gremio.



## 2.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

**Concepto de Canales de Distribución:** Es el circuito a través del cual los fabricantes o productores ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios. Fuente: Enciclopedia Wikipedia.

**Concepto de Franquicia:** Las franquicias según Jorge Emilio Pons, son básicamente la autorización que se le da a una persona natural jurídica o empresa para vender los servicios y productos de una empresa en otra determinada ciudad o país.

La venta de una franquicia es un ente que mantiene autonomía, es decir, es un negocio propio que simplemente se beneficia de un sistema desarrollado y se ajusta a ciertos estándares de calidad, servicio y derechos del autor.

El concepto de franquicia ha estado relacionado tradicionalmente con la industria de comidas rápidas, sin embargo, el

modelo es aplicado a diferentes sectores y representa en la actualidad un poco menos de la mitad del comercio en Estados Unidos.

Las franquicias comparten tres elementos fundamentales: La marca, el sistema de negocio y el pago por parte del que adquiere la franquicia. En cuanto a la marca, el que ofrece la franquicia ofrece también derechos de marca, logotipos y material publicitario. Esta marca común permite a todos los participantes de las franquicias a beneficiarse de la publicidad y el valor de marca que se genera en todo el sistema, incluyendo el mercadeo que desarrolla la casa matriz así como cada uno de los dueños de las franquicias.

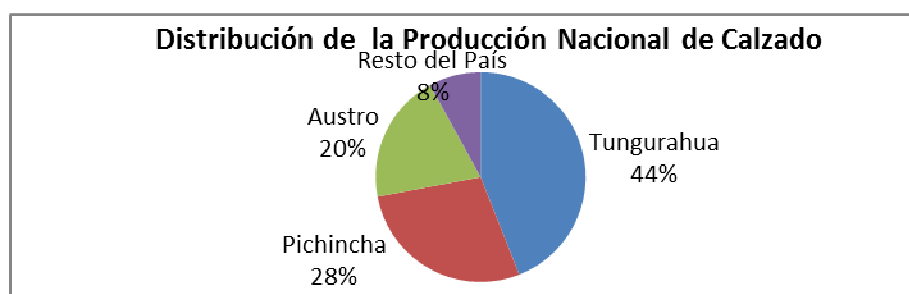
**Concepto de Franquicia de Distribución:** Se basa cuando únicamente se limita a la exclusiva distribución y venta de productos con marca registrada.

<b>Líneas de Variables de acción.</b>
Valores.
Competencia.
Colaboradores.
Consumidores
Segmentación.
Atributos.
Beneficios diferenciales tangibles e intangibles.
Posicionamiento.

## 2.6 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Para empezar la investigación de mercado, se tomaron en cuenta cifras de la producción nacional de calzado en el Ecuador proporcionadas por la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) para dar una idea global que permita obtener información relevante del sector al cual estamos dirigiéndonos. En este gráfico mostramos el porcentaje de producción de calzado en las tres provincias líderes de este sector.

**Gráfico 2: DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE CALZADO.**



FUENTE: C.A.L.T.U. ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede apreciar, en Tungurahua se concentra la mayor parte de la producción de calzado en el Ecuador, ya que reúne a micro, pequeñas y medianas industrias dedicadas a la manufactura y producción de zapatos. Cabe señalar que estos datos no toman en cuenta a la producción de zapatos personalizados, debido a que existen muy pocos diseñadores de este tipo de calzado y, por ende, no hay información estadística de acceso público según se nos informó en las entrevistas telefónicas realizadas a la CALTU.

Para realizar un buen estudio de mercado se ha tomado en cuenta cifras estadísticas de la ciudad de Quito del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), lo que permite de esta forma estimar el mercado potencial en dólares que las mujeres utilizan para adquirir zapatos, el número aproximado de pares de zapatos demandados en un año y el número aproximado de mujeres que habitan en esta ciudad. Toda esta información ha sido trabajada en base a tres grupos socio-económicos definidos por el Franquiciador debido a su experiencia previa de los consumidores potenciales de zapatos de diseñador: 1) Clase media típica.- familias que perciben un salario de hasta 2 veces el salario promedio de la población de la ciudad, es decir, entre \$662,7 a \$1332,6 dólares americanos; 2) Clase media alta.- familias que perciben un salario de hasta 4 veces el salario promedio de la población de la ciudad, es decir, entre \$1332,6 a \$2665,1 dólares americanos; y 3) Clase alta.- familias que perciben un salario mayor a 4 veces el salario promedio de la población de la ciudad, es decir, desde \$2665,1 dólares americanos en adelante.

Después de determinar el mercado potencial, se procedió a realizar una encuesta a 200 mujeres de la ciudad de Quito para conocer, entre otras cosas, las preferencias en cuanto a la compra de zapatos que realizan en el año e información relevante que es de importancia dentro de este estudio de mercado.

## **MERCADEO**

Como definición operacional integramos el conjunto de procedimientos que demuestra las actividades del mercadeo de la firma.

- Actualización diaria de las redes sociales en facebook/ElisaMartinezScarpe, elisamartinezg/twitter, donde es una herramienta clave de acceso a información a clientas que pueden conocer los nuevos productos y tendencias de moda.
- Presentación de productos y colecciones nuevas en Revista de Moda en prensa a cambio de créditos de ubicación de locales.
- Contratación de espacios publicitarios en Prensa de nuevas colecciones con un promedio de inversión de \$2.000 anuales.
- Realizar concursos dos veces al año por factura, terminando en un sorteo de algún producto de la tienda o un servicio de alianza con algún establecimiento o restaurante.
- Desfiles en Centros Comerciales o propios promocionando el calzado de vanguardia.
- Préstamo de Calzado a Canales de Televisión para animadoras a cambio de créditos en programas de acogida por los televidentes.
- Promoción una vez al año como recordatorio de “La Tarjeta Regalo” o Gift Card, donde el cliente escoge el valor a regalar que posee una validez de un año para cobrarlo.



## 2.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

El calzado no tiene un sustituto directo, debido a que es un producto necesario para realizar cualquier tipo de actividad diaria. La forma en la que se produce el calzado<sup>3</sup>, los materiales utilizados, el fin de uso y la marca del fabricante es lo que diferencia un tipo de calzado de otro.

Para este estudio en particular, los principales sustitutos indirectos para los zapatos de mujeres diseñados a la medida y gusto de cada clienta son todos aquellos zapatos que no son de diseñador y que son dirigidos al segmento femenino, elaborados con diferentes materiales como cuero, plástico, sintéticos, tela, madera, etc., y que son utilizados diariamente o en eventos casuales, formales o informales.

<sup>3</sup> Calzado: Artesanal o Industrial

Cabe señalar que en este proyecto del sector de calzado femenino, no se toma en cuenta la línea deportiva por tratarse de un producto que no es de interés de éste estudio en particular.

El funcionamiento como proceso de la producción de calzado de la firma ELISA MARTINEZ, se divide en su fabricación a la medida y en su fabricación de colecciones en serie maquiladas en fábricas a nivel nacional.

## **PROCESO PERSONALIZADO A LA MEDIDA**

El proceso de fabricación de calzado a la medida de la firma, se basa en una organización de producción semanal, donde se estudian los pedidos de las clientas y los materiales necesarios para producirlos al inicio de esta. Aproximadamente los pedidos varían entre 30 y 50 pares semana.

La producción de un zapato personalizado es un “Pase de mano<sup>4</sup>” adonde se necesita la mano de obra de cinco tipos de artesanos calificados del sector que los denominamos: modelador, cortador, aparador, plantador y plantillero, aparte se necesita la colaboración de maestros oficiales para el taller.

---

<sup>4</sup> Para terminar un producto, debe de tener algunos colaboradores que le realizan un desempeño particular.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS DE ARTESANOS

**Modelador:** El modelador es el maestro que se encarga de sacar el modelo en piezas de cartón, que el diseñador realiza en bocetos para poder ser cortado. Se efectúa mediante una horma donde se dibuja el modelo y se da las ventajas para su doblado. Posteriormente teniendo un patrón listo en una talla, se procede a escalar el patrón en tallas más grandes y más pequeñas.

**Cortador:** Es el artesano que corta el modelo del zapato con un patrón en metal o cartón según la talla de la clienta en el material escogido, sea este cuero, sintético o raso. Este modelo cortado lo denominados CORTE.

**Aparador:** El aparador es el artesano que se encarga de trabajar en una máquina de coser industrial con roletes para materiales gruesos. Su labor se desempeña en doblar los CORTES con gomas/soluciones especiales y proceder a cocerlos para poder ser armados.

**Plantador:** El plantador es el maestro más esencial para el termino del zapato, es el que se encarga primeramente de fabricar la plantilla según la talla y el alto de taco de la clienta, luego procede a forrarla con el material deseado y comienza el armado del corte en la horma. Después de que el corte ha sido armado se concluye en pegar la suela y el taco y finaliza clavándolo para que quede bien asegurado.

**Plantillero:** El plantillero es un oficial no tan calificado que su trabajo se desempeña en solo cortar la plantilla de un color que le



convine al zapato y procede a cocer la etiqueta con la marca para con este proceso finalizar el zapato.

## **PROCESO DE MAQUILA EN SERIE**

El proceso de calzado en serie es mucho más sencillo, debido a que se maquila la colección a base de un pedido u orden con un proveedor fabricante, se negocian los precios de compra por parte de la firma y se coordinan las fechas de entrega de cada una de ellas.

En la fábrica, el proceso de producción de calzado se basa en un mayor personal que no necesita ser exclusivamente calificado con los términos anteriormente mencionados, puesto que su labor es tan solo aprender a manejar la maquinaria según coordinación y tiempos para hacer efectiva la producción.

Los bolsos y marroquinería en cuero son fabricados por un proveedor externo. Se llama marroquinería a todos los artículos pequeños confeccionados en cuero, como por ejemplo: billeteras, llaveros, tarjeteros, monederos, etcétera.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación del proyecto estudia una metodología de análisis, por ser la muestra dividida en grupos y segmentos por personas, por hogar, por mujeres y por cantidad de compra de pares de zapatos por familia. El rubro de calzado ocupa el sexto lugar en el consumo de los ecuatorianos, siendo un 4% en tabla mensual. Fuente: PULSO ECUADOR.

**Concepto de Investigación Experimental:** Este tipo de investigación se encuentra integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y datos necesarios sobre el tema por investigar, y el problema por resolver.

Como metodología se analizó la determinación de la población y muestra, tratamiento de datos, prueba de confiabilidad de datos y realización del experimento con la siguiente técnica de recolección de datos, formulamos una encuesta de preguntas a un grupo de mujeres quiteñas de diferentes sectores.

#### **3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Como diseño se presenta una guía para determinar el tamaño de la muestra mediante la estadística en proporciones.

Se aplica un análisis estadístico, cuando el muestreo cubre a todos los elementos de la población. En muchos casos, la realización de un censo no es posible por ser muy costoso o muy extenso.

La muestra es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos analizar en el conjunto en estudio.

Se utiliza como método el tipo de muestreo probabilístico, donde todos los individuos o elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída, asegurándonos la representatividad de la misma.

El muestreo probabilístico puede ser un muestreo aleatorio simple, cuando todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra y dicha probabilidad es conocida. Este tipo de muestreo es más recomendable pero resulta mucho más difícil de llevarse a cabo por lo que es más costoso. Para seleccionar una muestra de este tipo se requiere tener en forma de lista todos los elementos que integran la población investigada y utilizar tablas de números aleatorios.

Para determinar el tamaño de una muestra se deberán tomar en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional.

El parámetro se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.

El error muestral siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento de escoger los elementos de la muestra. La naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.

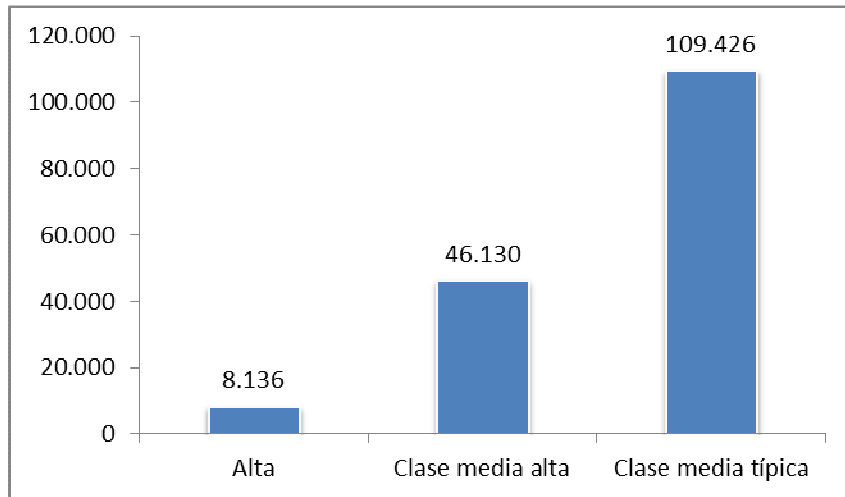
El nivel de confianza, por su parte, es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir que caiga dentro de un intervalo basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir.

Existen varios criterios estadísticos para poder establecer el tamaño de una muestra, en este caso estableceremos el criterio probabilístico de acuerdo a las posibilidades de participar en la muestra dentro de un universo de trabajo.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA EN LA CIUDAD DE QUITO**

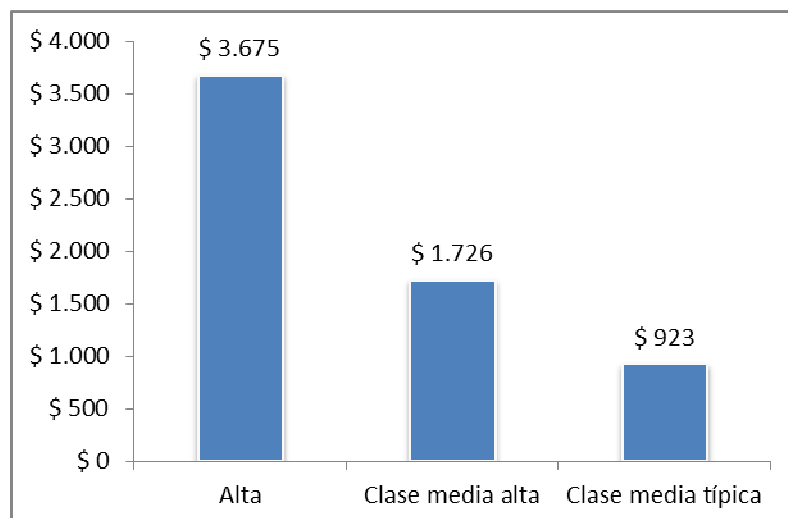
Como estimación del mercado de mujer en la ciudad de Quito, existen 8.136 hogares que pertenecen a una clase alta y con un ingreso promedio de \$3.675 dólares americanos, así mismo, en la clase media alta hay 46.130 hogares con un ingreso promedio de \$1.726 dólares americanos y en la clase media típica existen 109.426 hogares con un ingreso promedio de \$923 dólares americanos.

**Gráfico 3: NÚMERO DE HOGARES EN QUITO.**



FUENTE: INEC ELABORACIÓN: LA AUTORA

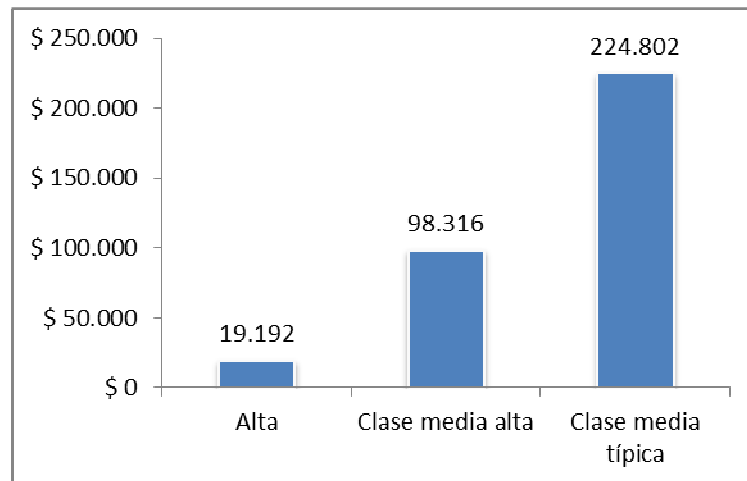
**Gráfico 4: INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR EN QUITO**



FUENTE: I.N.E.C. ELABORACIÓN: LA AUTORA

Así también se determinó el número de mujeres por cada una de las clases que forman parte de este estudio, dando un total de 342.310 mujeres que habitan en la ciudad de Quito de acuerdo al censo realizado en el año 2010 por el INEC.

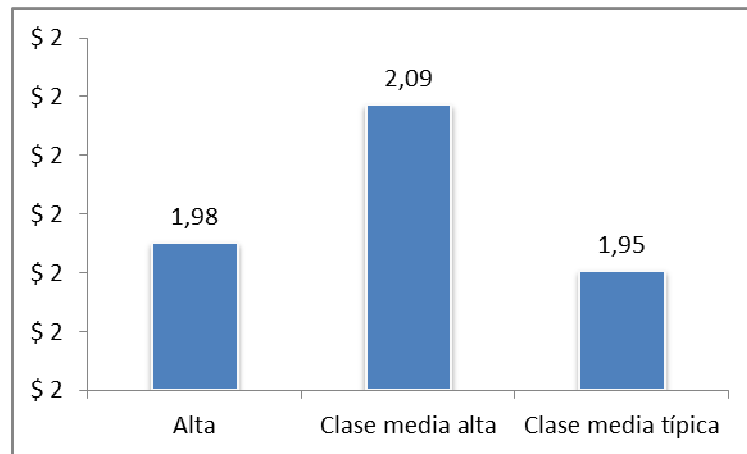
**Gráfico 5: NÚMERO DE MUJERES EN LA CIUDAD DE QUITO**



FUENTE: I.N.E.C. ELABORACIÓN: LA AUTORA

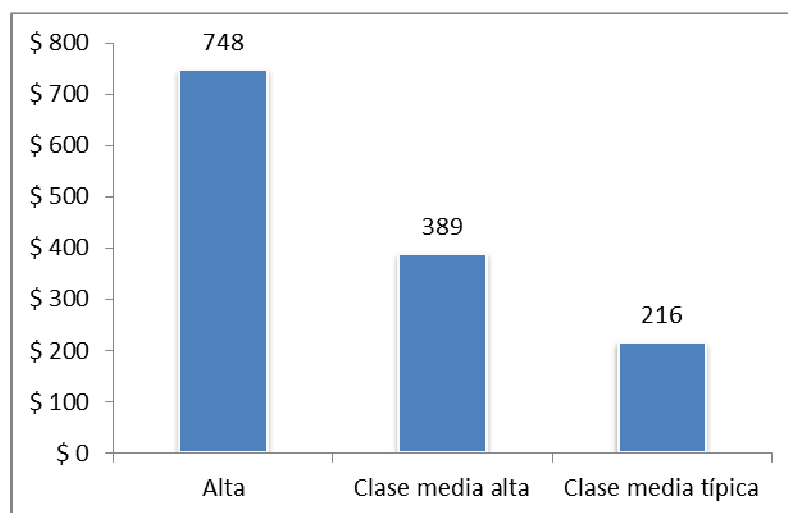
Se tomó en cuenta un estudio realizado en el IDE por el Economista Julio José Prado y el Economista Germán Zambrano en el que se indica que el porcentaje del gasto mensual de los ecuatorianos en calzado es el 4%, cifra que fue de ayuda para estimar el monto que destinan las mujeres en Quito para comprar zapatos, y también el número de pares de zapatos.

**Gráfico 6: NÚMERO DE MUJERES PROMEDIO POR HOGAR EN QUITO**



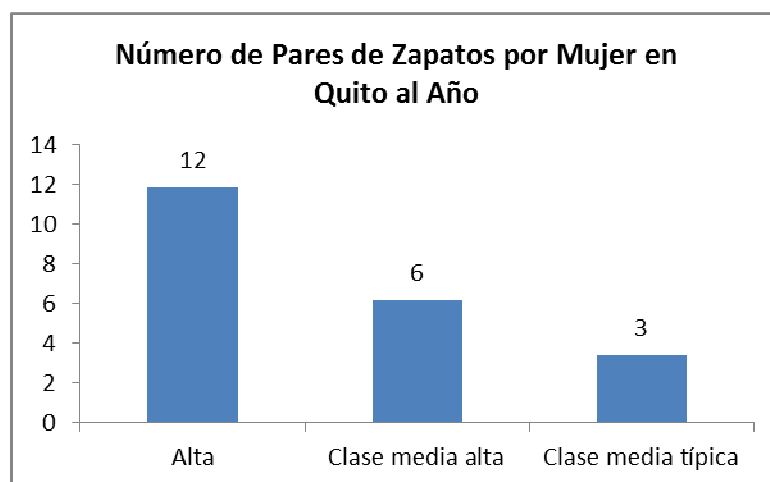
FUENTE: I.N.E.C. ELABORACIÓN: LA AUTORA

**Gráfico 7: GASTO PROMEDIO DE PARES DE ZAPATOS DE MUJER AL AÑO**



FUENTE: I.N.E.C. ELABORACIÓN: LA AUTORA

**Gráfico 8: NÚMERO PROMEDIO DE PARES DE ZAPATOS POR MUJER AL AÑO EN QUITO.**



FUENTE: I.N.E.C. ELABORACIÓN: LA AUTORA

<http://ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000426.pdf>

Año: 2004

### **3.4 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica para la recolección de datos utilizada fue la encuesta. La encuesta es un método que da confianza a la sociedad por su viabilidad y sinceridad del proceso. En este caso se realizó por vía correo, entrevistas telefónicas y en persona.

Para la aplicación de la encuesta dirigida a nuestro mercado objetivo de mujeres que habitan en la ciudad de Quito que pertenezcan a los grupos socio-económicos de clase media típica, clase media alta y clase alta definida anteriormente, se tomó en cuenta el dato también obtenido en la sección anterior de 342.310 mujeres que encajan dentro



de este grupo de personas y se definió que debe ser realizada la encuesta a 100 mujeres utilizando la fórmula estadística para el cálculo de muestra. Pero a pesar de ello, se realizó la encuesta a 200 mujeres pertenecientes a este grupo para poder obtener mejores y más acertados resultados.

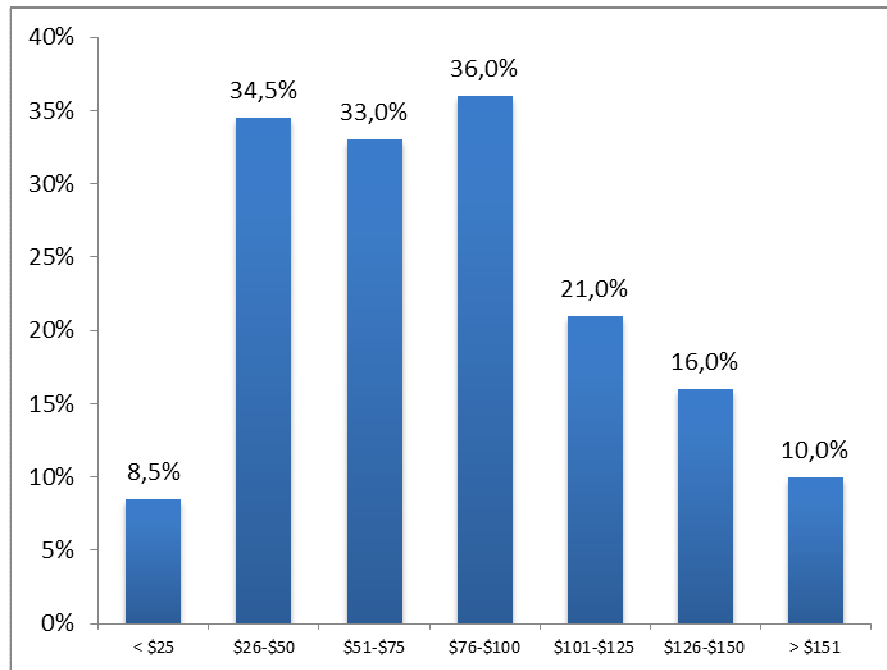
Las encuestas por correo pueden tener un costo relativamente bajo. Como con cualquier otra encuesta, existen problemas en usar este método si no se presta suficiente atención a obtener niveles altos de cooperación. Estas encuestas pueden ser más efectivas cuando se dirigen a grupos particulares, tales como suscriptores de un diario.

Las entrevistas telefónicas son una forma eficiente de recoger datos y se está usando cada vez con mayor frecuencia. Se prestan particularmente bien a situaciones donde es necesario obtener resultados oportunos y cuando la encuesta no es tan larga.

La encuesta recoge información de una porción interesada de la población. La muestra no se selecciona de personas voluntarias a participar, si no de tener una oportunidad medible de ser seleccionada, por ello los resultados son proyectados con seguridad de la muestra.

La encuesta contiene 21 preguntas (**VER ANEXO 1**), las cuales permitieron conocer las preferencias de las mujeres al momento de adquirir un par de zapatos, así como también información en cuanto al precio que han pagado por este producto anteriormente y su disponibilidad a pagar por un producto personalizado, entre otra información que después de ser tabulada y procesada se detallará a continuación mostrando los resultados que se han obtenido.

**Gráfico 9: ¿DESDE Y HASTA QUÉ PRECIO HAS PAGADO POR UN ZAPATO?**

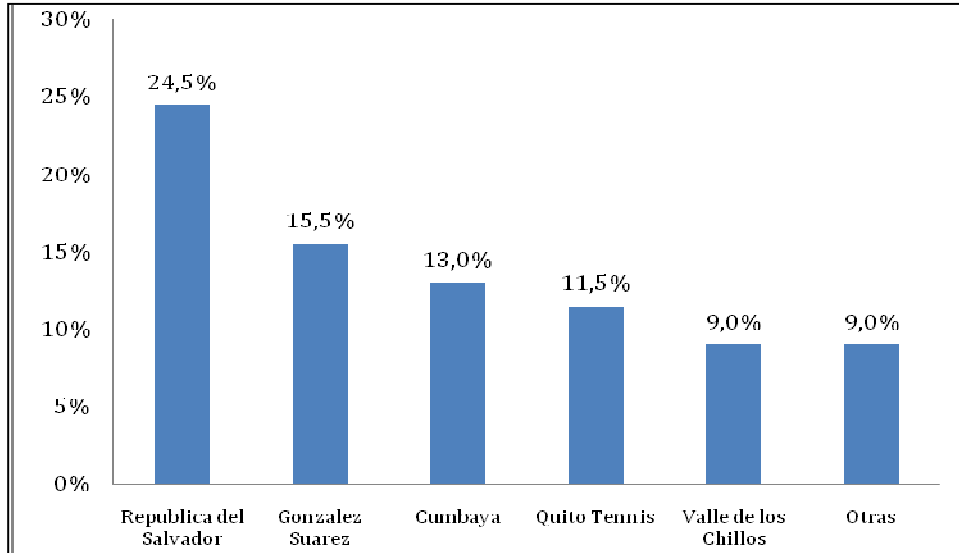


FUENTE: ENCUESTA ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se aprecia en el gráfico, alrededor de un 35% en promedio de las mujeres encuestadas declara haber gastado entre \$26 y \$100 por un par de zapatos, un 21% ha pagado entre \$101 y \$125; un 16% entre \$126 y \$150; un 10% más de \$150 y un 8,5% menos de \$25.

Alrededor de un 80% ha comprado en un centro comercial sus zapatos tanto formales, semiformales, informales y deportivos.

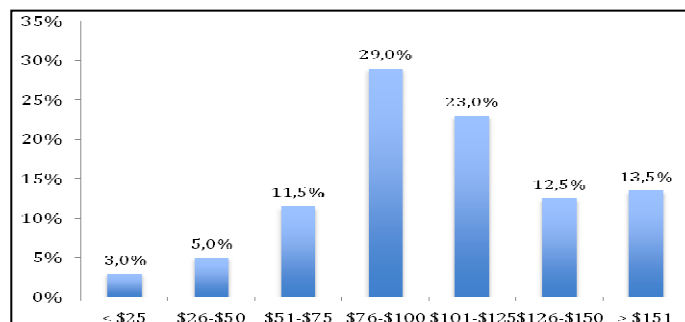
**Gráfico 10: ¿DÓNDE PREFERIRÍA QUE SEA LA TIENDA?**



FUENTE: ENCUESTA ELABORACIÓN: LA AUTORA

Estas preguntas son fundamentales para determinar el lugar en donde vamos a establecer el local de Elisa Martínez en la ciudad de Quito. Para complementar de mejor manera el estudio, en la encuesta se incorporó la pregunta de la disponibilidad a pagar por un par de zapatos personalizados.

**Gráfico 11: ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTA A PAGAR POR UN ZAPATO PERSONALIZADO?**



FUENTE: ENCUESTA ELABORACIÓN: LA AUTORA

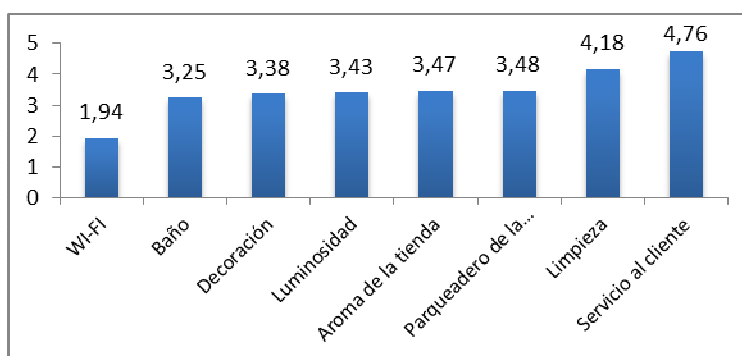
El 78% de las mujeres está dispuesta a pagar desde \$76 hasta más de \$151, siendo el rango de mayor disposición a pagar el que va de \$76 a \$125 con un 52% del total de encuestadas.

Con respecto al material preferido de los zapatos, se obtuvo que el 87% prefiere de cuero y el 52,5% de tela. Cabe destacar que esta pregunta pudieron haber escogido varios materiales a la vez por lo que al momento del análisis se determinó que los zapatos deben ser de los dos materiales más escogidos.

Así también, se preguntó qué es lo más importante al momento de entrar a un local de zapatos, en cuanto a las características tanto del local como de la persona que les atiende, se obtuvo que:

### Gráfico 12: CARACTERÍSTICAS DE UN LOCAL DE ZAPATOS

1: NADA IMPORTANTE 5: MUY IMPORTANTE



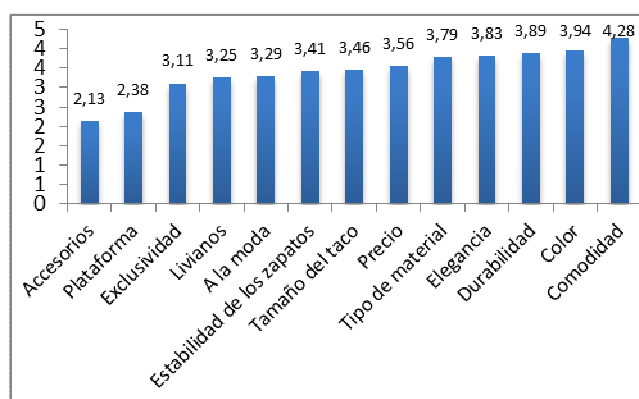
FUENTE: ENCUESTA ELABORACIÓN: LA AUTORA

Sobre 5 puntos, el servicio al cliente y la limpieza fueron los aspectos mayormente escogidos por las personas encuestadas con 4,76 y 4,18 respectivamente.

Con respecto a los factores que influyen para que se concrete la compra de un par de zapatos, se obtuvo lo siguiente:

**Gráfico 13: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPRA**

**1: NADA IMPORTANTE 5: MUY IMPORTANTE**

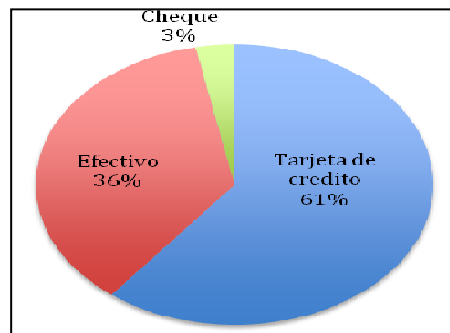


FUENTE: ENCUESTA ELABORACIÓN: LA AUTORA

Sobre 5 puntos, lo que mayormente influye para realizar la compra de un par de zapatos es la comodidad con 4,28 en promedio, seguido por el color, la durabilidad, la elegancia y el tipo de material. Cabe señalar que el precio no es un factor determinante por lo que se ubicó en el puesto seis de trece. La moda es un factor importante, pero me percate que en vestimenta es más agresivo que en la compra de un par de zapatos.

Una pregunta que se realizó al final de la encuesta fue la que se refería a la forma de pago que prefieren, dándonos un resultado que se muestra a continuación:

**Gráfico 14: ¿CÓMO PREFIERE CANCELAR SU COMPRA?**



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Este dato es muy importante, puesto que en el momento que se realiza el flujo de caja, se debe tomar en cuenta el porcentaje de 8% que las tarjetas de crédito cobran a establecimiento afiliado por la utilización de las mismas.

### 3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

**Tabla #1: MERCADO QUE DESEA CAPTAR ANUAL**

<b>Mercado que se Desea Captar Anual (0,5%)</b>					
	<b>Alta</b>	<b>Clase media alta</b>	<b>Clase media típica</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
USD	\$ 74,418	\$ 198,116	\$ 251,378	\$ 523,911	\$ 43,659
PARES DE	1,063	2,830	3,591	7,484	624

ZAPATOS					
<b>Mercado que se Desea Captar Anual (1%)</b>					
	<b>Alta</b>	<b>Clase media alta</b>	<b>Clase media típica</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
USD	\$ 148,836	\$ 396,231	\$ 502,756	\$ 1,047,822	\$ 87,319
PARES DE ZAPATOS	2,126	5,660	7,182	14,969	1,247

<b>Mercado Potencial de Zapatos para Mujeres en Quito al Año</b>				
	<b>Alta</b>	<b>Clase media alta</b>	<b>Clase media típica</b>	<b>TOTAL</b>
UNIDADES	212,622	566,044	718,222	1,496,889
USD	\$14,883,556	\$ 39,623,111	\$ 50,275,556	\$ 104,782,222

<b>Mercado que se Desea Captar Anual (0,15%)</b>					
	<b>Alta</b>	<b>Clase media alta</b>	<b>Clase media típica</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
USD	\$ 22,325	\$ 59,435	\$ 75,413	\$ 157,173	\$ 13,098
PARES DE ZAPATOS	319	849	1,077	2,245	187

El total de \$104,782.22 como mercado potencial en la ciudad de Quito, región Sierra, no es un valor ambicioso, ya que por temas climáticos se diferencia de la región Costa, por tener esos consumidores más necesidades en la compra de un calzado como sandalias, mocasines y botas.

El mercado proyectado es el analizado, debido a que en ese rango de edades y extracto social es el grupo determinado para el consumo de este tipo de producto.

### 3.6 PROCEDIMIENTO

El cálculo de muestra para el estudio de mercado se obtuvo de 200 personas encuestadas.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) \times Z^2 \times p \times q}$$



En donde:

N: Tamaño de la población.

Z: Nivel de confianza.

P: Probabilidad de éxito.

Q: Probabilidad de fracaso.

D: Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

#### **4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Según las encuestas de investigación de mercado (200 personas entrevistadas), hay un potencial número de clientes para la compra de zapatos personalizados en Quito. El 78% de las personas entrevistadas estarían disponibles a pagar desde 76 USD hasta más de 151 USD por un zapato personalizado (52% del total de las encuestadas respondieron al intervalo de 76 USD a 125 USD), cantidad que está dentro del rango de precios de zapatos personalizados (87 USD).

Como se aprecia, la encuesta recogió información de mujeres entre 15 y 59 años; de las 200 encuestadas el 13,5% percibe un salario menor a \$300 mensuales; el 16% percibe un salario entre \$301 y \$600 mensuales; un 20% percibe un salario entre \$601 y \$900 mensuales; un 17% percibe un salario entre \$901 y \$1.200 mensuales; otro 17% percibe un salario entre \$1.201 y \$1.500 mensuales; el 7,5% percibe un salario entre \$601 y \$900 mensuales; y el 9,5% percibe un salario mayor a \$1800 mensuales.

El 85% de las mujeres encuestadas indicaron que trabajan y un 87% les gusta vestir a la moda. Además, en promedio, alrededor de un 16% de ellas compran de 3 a 6 zapatos al año siendo los zapatos semiformales los que mayormente consumen en un 80%.

El precio que han pagado por un par de zapatos es entre los \$26 y \$100 dólares americanos. El precio no fue mencionado como uno de los factores más importantes.

La mayoría de personas compran zapatos con una frecuencia de tres veces al año, y los de mayor demanda son los de tipo semiformal, oportunidad de venta para el franquiciado porque son parte del portafolio de producto.

La investigación mostró que los factores que influyen en la decisión de compra son: comodidad, elección del color, durabilidad y elegancia.

La base de estimación de volúmenes es del 67% de la venta de la tienda de Elisa Martínez en Guayaquil. Este valor representa una participación de mercado de 0,13%, que está en línea con la diferencia de población de clase medio típico, medio alto y alto entre Guayaquil y Quito. Esta estimación es conservadora y se podría considerar una participación de mercado más alta con una expansión de tiendas después de 5 años.

El mapa de posicionamiento de zapatos con diseños individuales indica que se está en el mismo rango de precio como la competencia (entre 70 -123 USD) pero con un servicio diferenciador más rápido (1 semana vs 4 semanas), factor que se complementa con la disponibilidad a pagar de la mayoría de los encuestados por este tipo de producto (75-125 USD), lo que nos indica que la percepción de valor por el consumidor llega a sobrepasar el precio promedio actual del franquiciador (87 USD). La oferta de producto incluye colecciones para las cuatro estaciones, pero también un enfoque particular para zapatos personalizados fabricado en forma artesanal en el taller de la franquiciadora.

La primera tienda de venta de franquicia se programa para estar ubicada en el Centro Comercial Quicentro Shopping. El enfoque de promoción estaría en redes sociales como Twitter, Facebook, Revistas, plan de relaciones públicas y plan de fidelización.

Con el 67% del volumen de la tienda en Guayaquil, la recuperación de la inversión inicial de 40K USD estaría al fin del segundo año, el FCF acumulado es de 130K USD en 5 años y el VP es de 103 KUSD con un WACC de 18,93%. La Utilidad Neta promedio en 5 años es de 12,5K USD y un dividendo promedio de 6K USD que permite crear fondos de reserva para una expansión futura.

#### **4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Con esta estrategia de plan comercial se pretende llegar a obtener el 0,13% de market share de nuestro segmento objetivo (Mujeres modernas de la ciudad de Quito y sus alrededores de cualquier edad de clase económica media típica, media alta y alta (de poder adquisitivo), que gusta de actividades como hacer yoga, deportes, reuniones de café y vinos, las mismas que buscan que un calzado sea sinónimo de moda, estilo, elegancia y comodidad.), basado en los siguiente fundamentos:

La participación de mercado objetivo del 0,13% representa la venta en Quito del 67% del total anual de lo que factura la diseñadora Elisa Martínez en su local ubicado en el C.C. El Village en Guayaquil, cantidad estimada inicial (conservadora) basado en los siguientes criterios:

La experiencia de venta del local Elisa Martínez en el C.C. Village Plaza en Guayaquil, como referencia.

La diseñadora lleva 9 años de posicionamiento en esta industria en el mercado de Guayaquil, con un liderazgo en personalizar zapatos a la medida, en dicha ciudad.

En Quito hay 2.5 millones de habitantes y en Guayaquil 3,1 millones de habitantes, donde comparado con las 3 ciudades más importantes en Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca) según clase social media típica, media alta y alta, el mercado potencial anual en dólares de zapatos para mujeres se divide en: mayor porcentaje en Guayaquil con 52% (\$149 mil), seguido es Quito con el 36% (105 mil) y Cuenca con el 12% (34 mil). Esto nos indica que Guayaquil debido al tamaño de su población tiene un mayor poder adquisitivo.

Con el plan de expansión dentro de 5 años , luego de posicionar la marca con la primera tienda ubicada en Quito, se incrementará el market share con el nuevo local potencial proyectado, hasta mientras el franquiciador puede abastecernos con su capacidad actual.

- El atractivo de la inversión subiría con 80% del volumen de la venta de la diseñadora en Guayaquil a un WACC de 18,93% con un VP de \$178,327 y se recuperaría la inversión en 1 año. Utilidad promedio en 5 años de \$26,228. **(VER ANEXO 3).**
- La simulación como el peor escenario para nuestro proyecto de negocio es cuando el nivel de venta en Quito representa el 49% de la venta total del local de referencia en Guayaquil, con un VAN de cero a un WACC del 18,93% y la recuperación de la inversión al final del quinto año. **(VER ANEXO 3).**

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.**

La investigación del proyecto se basa en establecer el sistema de venta de franquicias de la firma de la diseñadora ELISA MARTINEZ en Ecuador, que con experiencia futura se pueda llegar a ofrecer la marca a clientes fuera del país.

Como tema operacional se presentan los principales beneficios que llevan a ser óptima la negociación del sistema de franquicias.

Obtener un reconocimiento instantáneo de la marca que beneficia al autor de la firma. Gracias a la relación que se establece, el dueño de la franquicia adquiere el reconocimiento y la reputación instantánea que el negocio ha desarrollado a través de años por medio de ofrecer ciertos estándares de servicio y producto.

Demostrar que el proyecto es factible para las dos partes, generando una plaza de negocio para el que compra la franquicia, y aumentar las ventas de nuestro producto “Calzado” siendo el único vendedor de la mercadería de cada tienda franquiciada.

El nuevo empresario que obtiene la franquicia no posee el conocimiento acerca de cómo escoger la ubicación de un negocio, dónde adquirir su punto comercial, cómo desarrollar sistemas de marketing y contabilidad, o la tarea simple de entrenar el personal. En este caso al adquirir la franquicia existe un apoyo por parte de la firma

al nuevo empresario, entrenándolo con asesoría continua. Adicionalmente, le ofrece la oportunidad de relacionarse con otros dueños de franquicias que están en el mismo negocio y que pueden compartir experiencias y lecciones aprendidas interesantes.

Como procedimientos, el negocio ofrece a las franquicias políticas y regulaciones sobre cómo entrenar al personal para que ejecute las tareas correctamente y de esta forma se aseguren ciertos estándares de calidad y atención al cliente.

La firma desarrolla programas para ayudar a los dueños de las franquicias a adquirir la mercadería e insumos necesarios en el proceso de producción y prestación del servicio.

La firma le ofrece financiamiento en el pago inicial de franquicia o se crea una negociación con bancos que estén dispuestos a ofrecer el servicio de préstamo con condiciones favorables.

Su finalidad es comprobar que existe una factibilidad y viabilidad en este estudio, ya que es una metodología que existe en muchos países del mundo en el que el negocio de los propietarios de la marca es solamente vender sus productos a sus franquiciadores y hacer cumplir condiciones específicas sobre la imagen de la marca en las tiendas por medio de actualización de vitrinas y colecciones sin encargarse el franquiciador del mantenimiento que genera el manejo de un almacén o tienda comercial.

Se demuestra mediante un contrato de franquicia, los puntos claros para definir que este tipo de negocio quede como existente mediante la firma de las dos partes. (**VER ANEXO 4: CONTRATO DE FRANQUICIA**).

Se presenta un manual de condiciones y derechos del franquiciado y franquiciante.

## 5.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En la ciudad de Quito existen dos competidoras directas muy importantes, Carolina Lalama y Makiatto by Paulina Anda, ambas diseñan zapatos a la medida y de colección, así también le suman diseños de carteras; su venta es a través de tiendas propias. También esta como competidora la diseñadora Ile Miranda, quien solo se focaliza en zapatos de colección y los vende bajo representaciones de marca compartiendo showroom con diseñadores de ropa en Quito. Dado esto, se presenta la oportunidad de mercado de vender la Franquicia de la marca Elisa Martínez que es líder en Guayaquil en diseñar zapatos a la medida y de entregarlos en menos de cinco días laborables, vendiendo una experiencia de compra en sus locales.

A continuación se detallan algunas características de estas competidoras:

**Carolina Lalama.-** Estudio diseño en La Universidad San Francisco de Quito y está en el mercado 4 años ofreciendo al público femenino del segmento medio alto y alto, zapatos, carteras y artículos de marroquinería. Tiene dos locales: en Cumbayá y en Quito. El local de Cumbayá se llama “Diseño & Co.” y el de Quito se llama Carolina Lalama, ambos son compartidos con 3 diseñadoras más de artículos complementarios: joyas, accesorios, ropa. Los zapatos personalizados que vende tienen un costo de \$123,2 dólares y los zapatos de colección varían desde \$55 hasta \$200 dólares. Su estrategia de ventas está focalizada en hacer un cross-merchandising con otros



diseñadores de productos complementarios de la moda dentro de un mismo local. El tiempo que se demora en la entrega de un par de zapatos personalizados es de 21 días mínimo (3 semanas) y hace publicidad a través de las redes sociales: Facebook y Twitter, no tiene página web.

**Paulina Anda.-** Estudió diseño de calzado en Milano-Italia y está en el mercado entre 2 a 3 años ofreciendo al público tanto masculino como femenino del segmento medio típico, medio alto y alto, zapatos y carteras. Tiene ocho locales: tres en Quito, 1 en Valles de los Chillos, 1 en Cumbayá y 3 en Guayaquil. Su local se llama “MAKIATTO by Paulina” y dentro de su portafolio de productos están los zapatos personalizados de mujer que vende a un costo de \$90 dólares, los zapatos de colección de mujer varían entre \$48 a \$90 dólares y para zapatos casuales para hombres cuestan \$60 dólares. Su estrategia de comercialización es a través de tiendas propias, exhibiendo sus productos en los stands. El tiempo que se demora en la entrega de un par de zapatos personalizados es de 30 días (4 semanas) y su publicidad lo hace a través de su página web [www.makiatto.com](http://www.makiatto.com), Facebook y Twitter.

**Ile Miranda.-** Estudió diseño en Guayaquil y está en el mercado hace 10 años ofreciendo zapatos de mujeres y niñas del segmento medio alto y alto, su estrategia de producto son zapatos y carteras por colecciones bajo temáticas de diseños exclusivos, no personaliza zapatos a la medida. Tiene dos locales propios en Guayaquil, y comparte showroom para exhibir sus zapatos de colección con diseñadores complementarios de ropa tanto en Quito como en Guayaquil. Su local se llama “Ile Miranda” y los precios de los zapatos de colección son de \$60 a \$200 dólares. Tiene una estrategia de comercialización a través de tiendas propias y a través de representaciones en tiendas de otros diseñadores de productos

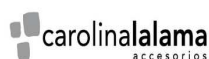
complementarios. Posee una página web [www.ilemiranda.com](http://www.ilemiranda.com) y cuenta de Facebook y Twitter.

Debo señalar que existen dos posibles potenciales competidores a futuro para la marca Elisa Martínez en Quito que son Gaby Viteri, que radica en Quito y el diseñador italiano Giorgio Bottinelli que vive en Guayaquil.

La diseñadora Gaby Viteri posee una tienda virtual, adonde utiliza un catalogo virtual para la venta de sus productos, y tiene planeado abrir un local próximamente en Quito. Los productos que vende son: accesorios, carteras, cinturones, bufandines, polainas y zapatos de diseño exclusivo producidos en serie de máximo 6 unidades por modelo. Ella no personaliza zapatos a la medida, solo vende bajo colección. Su target son mujeres de clase social media típica. Hace su publicidad a través de su página web y Facebook.

Giorgio Bottinelli tiene dos locales de zapatos en Guayaquil y es posible que ponga su local en Quito debido a la experiencia que ya posee sobre el sector de los zapatos. Vende por medio de un catalogo al por mayor y menor, y tiene 2 locales propios donde exhibe sus zapatos. Su línea de productos son con colecciones de diseños por lote y no personaliza zapatos a la medida, su target son mujeres de clase media baja, media típica y media alta, y su estrategia de diferenciación son diseños y materiales provenientes Brasil e Italia, diseñado por diseñador Italiano y producido en Ecuador-Guayaquil por artesanos locales. Su publicidad lo hace a través de su página web, Facebook y Twitter. La competencia indirecta son todos los establecimientos de venta por catálogo o de venta en serie en tiendas de Centros Comerciales de firmas como Payless Shoes, Nine West, Aldo, Ole Zapatos, De Pizar.

**Tabla #2: COMPETENCIA DE PRODUCTORES PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)**



NOMBRE MARCA	CIUDAD	CONCEPTO LOCAL	# LOCALES	UBICACIÓN	AÑOS	PRECIOS	SEGMENTO	PERS.
Carolina Lalama	UIO	Local de 4 diseñadores	2	Cumbaya-Whimper 289	4	\$60-\$120	MUJERES	SI
Paulina Anda	UIO	Local de exhibición propio	1	Rio Roca E10 y 6 Diciembre	3	\$50-\$150	MU-HOM	SI
Jorge Manosalvas	UIO	Zapatos Ortopédicos-cuero	1	Luis Cordero E4 y Amazonas	31	.	NIÑOS	SI
Ile Miranda	GYE	Local de exhibición propio	2	CC San Marino-CC Riocentro	10	\$60-\$200	MUJERES	NO
Giorgio Bottinelli	GYE	Local de venta por catálogo	2	Bahía Mall-Cdla.LA Garzota	3	\$30-\$50	MUJERES	NO
Elisa Martínez	GYE	Local de exhibición propio	2	CC Village Plaza-CC Las Vitrinas	9	\$48-\$120	MUJERES	SI

Como análisis, las marcas de Carolina Lalama, Makiatto by Paulina Anda de la ciudad de Quito son competidoras directas, Jorge Manosalvas no es potencial consumidor y Giorgio Botinelli es una competencia indirecta como pueden ser todos los establecimientos de venta por catálogo o de venta en serie en tiendas de Centros Comerciales de firmas como Payless Shoes, Nine West, Aldo, Ole Zapatos, De Pizar.

### **5.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO, CONCEPTO DEL NEGOCIO**

Como objetivos estratégicos del proyecto debemos posicionar a la marca de calzado ELISA MARTINEZ como sinónimo de moda, estilo y comodidad para la mujer moderna en la ciudad de Quito, y ser el equivalente de personalizar zapatos exclusivos a la medida al gusto de cada mujer.

El taller de producción de zapatos personalizados de la firma Elisa Martínez tiene una capacidad instalada de 120 pares mensualmente de los cuales ocupa el 33,3% en los meses de ventas bajas y un 50% en los meses de altas ventas.

Los meses de bajas ventas son principalmente febrero, marzo y abril, que es la época de vacaciones de las escuelas y colegios de Guayaquil.

El local de Quito tiene por objetivo utilizar la capacidad instalada sobrante que Elisa Martínez tiene en su taller. Existirán meses en los que se supere la capacidad instalada de 120 pares de zapatos personalizados entre los locales de Guayaquil y Quito por los que Elisa Martínez se ha comprometido a contratar más personal que le permita

cubrir con la demanda requerida sin afectar al precio que entrega cada par de zapatos, ya que ella asumirá ese incremento.

Para poder establecer un plan de incentivos para las vendedoras, se toma en cuenta las metas mensuales del primer año tal como se muestra en la tabla del **(VER ANEXO 2)**

Las metas fueron fijadas de acuerdo a la proyección en ventas que se estima realizar durante el primer año, lo cual será profundizado en el capítulo financiero donde se presenta el flujo de caja.

Se determinó que el monto total del incentivo que se repartirá equitativamente entre las 2 vendedoras, será del 1% del monto total de ventas del mes siempre y cuando se supere la meta establecida para ese mismo período.

El éxito de la viabilidad y factibilidad del proyecto modelo de negocio depende de los siguientes puntos:

**Ofrecer precios dentro del rango de la competencia:** Con ventaja diferenciadora: entrega de zapatos personalizados en máximo 7 días vs. la competencia mínimo 21 días hasta 30 días y vendiendo una experiencia de compra. Con estos precios tendremos un margen bruto de 34%.

- **Operar con inversión baja y gastos fijos bajos:** La inversión inicial es menor a los \$40,000 y los costos fijos son de \$55,600 anuales con alquiler dentro de un Centro Comercial.

- **Capital de trabajo negativo:** El capital de trabajo será negativo debido a las condiciones de pago de 90 días vencidos que ofrece la franquiciadora en la mercadería de colección.
- **Inflación esperada:** Las diferentes simulaciones de venta consideran una inflación anual del 5% en el precio de venta y en los gastos.
- **Volumen de venta:** Con solo el 67% del volumen de venta de la diseñadora en Guayaquil la inversión sería atractiva con los siguientes KPIs financieros.
  - Recuperación de la inversión inicial de \$40,000 al final del segundo año y FCF acumulado de \$130,521.16 en 5 años.
  - VP con WACC de 18,93% de \$103,415.28 a 5 años.
  - Utilidad Neta promedio anual de \$12,561 en 5 años
  - Dividendo promedio anual del \$6,062 con pagos desde el segundo año. La política de dividendos es conservadora considerando un potencial ahorro de fondos para inversiones en expansión después de 5 años.

## CONCEPTO DEL NEGOCIO

La marca franquicia de la Diseñadora de Calzado Elisa Martínez vende una experiencia de compra totalmente diferente, a través de la venta de zapatos bajo colecciones y la personalización de zapatos a la medida.

Con los zapatos bajo diferentes colecciones se les asesora una compra complementaria con carteras y marroquinería que combinen para la ocasión especial. Otra de las formas es por medio de la personalización de zapatos al gusto y preferencia de cada clienta en el local bajo el asesoramiento de la vendedora o puede pedir una cita con la diseñadora para construir su propio diseño. Para vender la experiencia de compra con el excelente servicio de nuestro personal, hay dentro del local un showroom donde están los elementos visuales y tangibles (catalogo de tipos de materiales, tipo de hormas, accesorios, etc.) como elementos esenciales de apoyo para que el cliente pueda construir su zapato y finalmente después de tomar el pedido se indica al cliente la fecha de entrega del producto.

**MISIÓN:** Satisfacer las necesidades de sus clientas mediante el servicio de fabricación de calzado a la medida bajo el lema de personaliza tus pasos con diseños exclusivos y acabados de primera calidad.

**VISIÓN:** Ser líderes en ofrecer un servicio con diseños exclusivos de calzado que sean sinónimo de moda, estilo y comodidad y en personalización de zapatos a la medida en la ciudad de Quito en 5 años.

Como ventaja competitiva la franquicia de la marca ELISA MARTÍNEZ presenta en sus tiendas colecciones variadas, adonde se encuentran modelos para novias, zapatos de vestir y zapatos informales que llevan tacos altos, plataformas y accesorios. También personaliza zapatos a la medida y al gusto de cada mujer, haciendo vivir una experiencia de compra dentro del local a través del asesoramiento para armar un zapato donde se le muestra al consumidor el tipo de horma de zapato, tipo y alto de taco, punta, catálogos de materiales y accesorios (herrajes, flores, cintas, etc.) y se

le ofrece un producto complemento como una cartera vestida del tipo de material que desee. Convirtiéndose en la ventaja competitiva la experiencia de compra a través de la personalización de zapatos a la medida y con la menor entrega en mercado Quiteño (7 días máximo vs. Competencia mínimo 21 días hasta 30 días).

### **DECLARACIÓN DE LAS DIRECTRICES DEL LOCAL “EM” EN QUITO SOBRE LOS DERECHOS DE LOS CLIENTES.**

Esta declaración de directrices se refiere a una carta que será mostrada en un lugar visible en el local y que contiene un texto relacionado con el servicio que se brindará a los clientes al momento de su visita. Dicha carta estará firmada por Elisa Martínez para dar una imagen de seriedad y a la vez de compromiso por parte de la empresa hacia el cliente.

El texto que se encontrará en la carta será el siguiente:

- Le prometemos que su visita a nuestro local será inolvidable, ya que disfrutará del mejor servicio, comodidad y seguridad.
- Siempre será recibido con una sonrisa.
- Nuestro servicio excederá sus expectativas.
- Nuestros empleados le tratarán con la amabilidad y respeto que usted merece por ser nuestro cliente.
- El producto que está comprando será de la mejor calidad.
- Nuestro local siempre estará impecable.



## **POLÍTICAS PARA LA PERSONALIZACIÓN DE ZAPATOS.**

La vendedora estará capacitada para dar toda la asesoría necesaria para que la clienta de zapatos personalizados tenga conocimiento de lo que se puede y no se puede hacer en la confección de un modelo determinado. Así también la vendedora tendrá la obligación de hacerle saber a la cliente que una vez escogido el modelo de par de zapatos, se procederá a realizar el llenado de la hoja de pedido la cual contará con la firma de la clienta para asegurar que está de acuerdo con las características que la vendedora anotó en dicha hoja y que deberá cancelar de forma inicial el 100% del valor total.

Existen servicios adicionales como opciones en la personalización de los zapatos:

- La clienta puede armar el modelo de zapato que desee en base moldes que la vendedora le mostrará tanto de tipo de taco, plataforma, punta, materiales, etc.
- La clienta puede solicitar que el zapato contenga bordados o que sea de cuero 100%, lo que tiene un costo adicional de \$10 dólares cada opción.
- La clienta puede traer una foto o un modelo físico de un zapato que desee que se le confeccione, el mismo tendría un costo adicional de \$15 dólares.

## **CRONOMETRIZACIÓN DE LOS TIEMPOS PROMEDIO DE VISITA DE UN CLIENTE A UN LOCAL DE ELISA MARTÍNEZ.**

Para tener conocimiento del tiempo que tarda un cliente promedio en su visita a un local de zapatos personalizados de Elisa Martínez, se realizó una cronometrización de cada uno de los pasos que se realizan desde que ingresa al local hasta que sale del mismo.

## **PERFIL DE LOS EMPLEADOS A CONTRATAR.**

Es necesario tener definido el perfil de los colaboradores que se deberán contratar para poder garantizar un buen servicio al cliente y un correcto desarrollo de las actividades diarias del negocio.

## **CONTEXTO Y CATEGORIA.**

- Sistema político inestable.
- Legislación política inestable.
- Más del 60% de la población son católicos.
- 72% de la población ingresos por hogar mensual inferiores a \$600.
- Las importaciones (21.1 B) son mayores a las exportaciones (19.2 B).
- Mayor apoyo a nivel educativo por parte del gobierno con becas.

- Gobierno hace más competitivo el mercado nacional por medio de restricciones arancelarias y salvaguardias en zapatos importados.
- La producción de zapatos de la CALTU represento año 2009 el 0,97% del PIB.
- Mercado potencial anual MUJERES en dólares en Quito \$ 105 millones, pares de zapatos 1,5 millones de unidades.
- Inflación 2011 fue 5.4%, mayor a otros años.
- Crecimiento del PIB 2011 fue del 9% versus año anterior.

## **VALORES**

- Apoyo a la producción local del “Hecho en Ecuador”.
- Crear puestos directos e indirectos de trabajo.
- Aporte al incremento del PIB nacional.
- Contribución a que el cliente tiene la posibilidad de crear un diseño auténtico personalizado.

## **COMPETENCIA**

- Competencia directa: diseñadores que comercializan zapatos informales, casuales y formales bajo sus marcas para mujeres:
- Guayaquil: Ile Miranda.

- Quito: Carolina Lalama, Makiatto by Paulina Anda.
- Competencia Indirecta: Todos aquellos zapatos informales, semiformales y formales para mujeres que no son confeccionados por diseñadores reconocidos como por ejemplo: Payless, Nine West, etc.
- Barreras de entrada son altas (fuerte inversión en capital de trabajo y tecnología en maquinaria, altos costos de cambio y canales de distribución).
- Productos se diferencian en diseños exclusivos y se paga por este valor agregado.
- El negocio de los diseñadores se basa en crear zapatos bajo colecciones por temporada y personalizados

## **COLABORADORES**

- Canales de venta hay dos tipos:
- Tiendas exclusiva de los diseñadores que venden sus creaciones de zapatos.
- Exposición o representación de zapatos en showrooms de tiendas exclusivas de Diseñadores de ropa, cross merchandising.
- Proveedores.
- Alto poder de negociación (CALTU).

- Costo de cambio alto.
- Potencial amenaza de integración hacia adelante.

## **CONSUMIDORES**

- Mujeres modernas de cualquier edad de clase económica media típica, media alta y alta (de poder adquisitivo), que gustan de un calzado que sea sinónimo de moda, estilo, elegancia y comodidad.
- Ingreso total de los hogares en Quito según clases media típica, media alta y alta es \$210 millones.
- Ingreso promedio por hogar es de \$6,324 en Quito según clases media típica, media alta y alta.
- Los consumidores tienen diferentes tendencias de preferencias, les gustan el yoga, deportes, reuniones de cafecitos, vinitos etc.
- Gasto promedio por hogar en pares de zapatos en de mujeres al año en Quito de las clases sociales media típica, media alta y alta es de \$1,352.
- Número promedio de pares de zapatos por mujer al año según clase social media típica, media alta y alta son 7 unidades.

## **SEGMENTACIÓN**

Mujeres modernas de la ciudad de Quito y sus alrededores de cualquier edad de clase económica media típica, media alta y alta (de poder adquisitivo), que gustan de actividades como hacer yoga, deportes, reuniones de café y vinos, las mismas que buscan que un calzado sea sinónimo de moda, estilo, elegancia y comodidad.

## **ATRIBUTOS**

- Diseño
- Variedad de materiales.
- Accesorios diferentes (herrajes, flores, cintas, etc.)
- A la medida de cada mujer.
- Zapatos altos y bajos.

## **BENEFICIOS**

Cómodos, elegante, exclusivo, livianos, estables, durables, zapatos para toda ocasión femenina y menor tiempo de entrega de zapatos personalizados del mercado.

## **BENEFICIOS DIFERENCIALES TANGIBLES**

- Diseños exclusivos y calidad por diseñador.

- Zapatos a la medida y personalizados al gusto de cada mujer.
- El menor tiempo de entrega de zapatos personalizados en Quito (máximo 7 días vs. Competencia en mínimo 21 días).
- Tiendas venden una experiencia de compra con asesoramiento para personalizar zapatos.
- Diseños de las tiendas con un ambiente confortable.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en base a restricciones de salud.
- Comodidad, livianos, estables, durables.

## **BENEFICIOS DIFERENCIALES INTANGIBLES**

Los zapatos simbolizan estatus, estilo y exclusividad.

## **POSICIONAMIENTO**

Para mujeres modernas de cualquier edad, clase económica media típica, media alta y alta, que gustan de un calzado personalizado por diseñadores de renombre, y que valoran los beneficios diferenciales como: la exclusividad de diseño, calidad, moda, estilo, elegancia y comodidad, con un servicio de venta que le brinda seguridad y confianza de crear su propio diseño de calzado.

## **5.4 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO DIRECTO E INDIRECTO**

Los beneficiarios de este proyecto serán las dos partes, el “Franquiciado”, es el que se hace cargo de la franquicia, ya que obtendrá un negocio comercial de poder económico y por otra parte el “Franquiciador” que sería la diseñadora propietaria de la marca, que ampliará sus tiendas por medio de sus franquiciadores, generándole así mas producción y distribución de sus productos.

Comprobando la factibilidad de estas alianzas comerciales en el país, se podría tener una meta futura de expansión internacional.

A continuación se presenta un Manual de Normativas y Derechos para la implementación de la venta de Franquicias:

### MANUAL GUÍA DE DERECHOS DE FRANQUICIA

La franquicia es un contrato oneroso, innominado, típico, bilateral, conmutativo, consensual, de tracto sucesivo, de adhesión y se celebra entre personas.

Se caracteriza además por la independencia jurídica y financiera de los contratantes. Quiere decir que el franquiciado no está subordinado jurídica ni económicamente al franquiciante, sino que actúa a nombre propio asumiendo los riesgos de la inversión necesaria para la instalación del establecimiento y desarrollo de la actividad, y comprometiendo en ello su patrimonio. Asimismo, la Franquicia es un contrato de cooperación, ya que la asistencia e intercambio de información y experiencia entre las partes, se constituye en un elemento imprescindible para el éxito de la actividad.



El contrato de Franquicia presupone la existencia de un sujeto titular de un modelo o patrón de organización, y de formas de prestación de servicios particularmente originales y específicos; así como de elementos distintivos de la actividad y de los productos o servicios conocidos por el público, como es el caso de una marca o nombre comercial ELISA MARTINEZ. A través de la Franquicia el franquiciante concede al franquiciado el derecho al uso de dichos elementos distintivos, bajo un estricto cumplimiento de pautas técnicas y de procedimientos comerciales acordadas para la ejecución del contrato. En consecuencia, aunque innominado, el manual de Franquicia posee un contenido típico, el cual se detalla a continuación.

**Licenciamiento de uso de marca:** El franquiciante es titular de una marca y otros signos distintivos cuya utilización autoriza al franquiciado.

**Transferencia de Know- How:** El franquiciante toma a su cargo la obligación de enseñar y entrenar al franquiciado a efectos de que éste adquiera los conocimientos, métodos y técnicas que deberá aplicar en la dirección del negocio; de este modo en el contrato se establece por ejemplo, quienes serán los suministradores de materias primas, cómo debe prepararse el producto, indicaciones para la elección e instalación del establecimiento comercial, un régimen de capacitación y entrenamiento de los empleados del franquiciado, el uniforme que éstos deben utilizar, etc.

**Derecho de entrada y regalías:** Se suele pactar el pago de un derecho de ingreso a la franquicia y una suma periódica a cargo del franquiciado, que generalmente se fija en un porcentaje de las ventas o en la compra por colecciones de nueva mercadería que es el caso de este proyecto.

**Asignación de una zona:** En el contrato se fija un territorio dentro del cual actuará el franquiciado con exclusividad.

**Confidencialidad:** Generalmente el franquiciado se obliga a no revelar a terceros, aún después de finalizado el contrato, la información que adquiere en función del contrato y que integra un secreto comercial con el franquiciante.

**Obligaciones y Derechos del Franquiciante:** La de conceder al franquiciado la licencia de una marca, que se regulará por las normas pertinentes de la Ley.

**La trasmisión al franquiciado del Know-How:** Las fórmulas técnicas, procedimientos y conocimientos secretos que caracterizan la producción de sus productos y presentación de sus servicios. Esta obligación incluye el asesoramiento comercial y de marketing durante la relación contractual, y al adiestramiento de su personal.

**Obligaciones y Derechos del Franquiciado:** Pagar un derecho de entrada y una regalía periódica al franquiciante, como contrapartida al derecho por el uso de la marca Elisa Martínez.

- Equipar su establecimiento comercial y realizar las inversiones necesarias para el cumplimiento de las condiciones pactadas.
- Cumplir con los procedimientos y pautas necesarias para respetar el estándar de calidad en la presentación del producto para la venta o en la prestación del servicio.
- Contratar colaboradores que garanticen un buen servicio al cliente y un correcto desarrollo de las actividades diarias del negocio.

- Realizar la publicidad a que se hubiere obligado.

**Derechos de las partes:** El franquiciante tiene derecho a cobrar las sumas pactadas por la entrada a la franquicia y las regalías, y a controlar el cumplimiento de las pautas que debe observar el franquiciado.

El franquiciado tiene derecho a realizar la explotación comercial y a los beneficios que la misma arroje, por el término contractual y de acuerdo a las pautas establecidas.

### **Ventajas contractuales que la Franquicia proporciona a los contratantes.**

El franquiciante se favorece porque evita los riesgos propios de inversión para la comercialización de sus productos o servicios, y logra una mayor colocación de sus productos en el mercado del consumidor. Además difunde su marca y prestigio sin invertir capital propio.

Por su parte, el franquiciado garantiza su inversión favoreciéndose del prestigio y conocimiento de una marca ya impuesta en el mercado del consumidor. Es además, un comerciante independiente jurídico económicamente y los dividendos que arroje la actividad desarrollada serán solo de su propiedad.

### **Naturaleza Jurídica.**

El contrato de Franquicia es innominado por carecer de regulación legal, pero sin embargo, tiene un contenido y obligaciones típicas conferidas por los usos y costumbres comerciales. En este sentido, la naturaleza jurídica de la Franquicia es la de un contrato de licenciamiento de una marca bajo especiales pautas que se establecen en el contrato.

La naturaleza de la Franquicia permite diferenciar claramente este contrato de los restantes contratos de Distribución:

- La diferencia sustancial con la Distribución y la Concesión, es que en estos contratos se establece, entre otras posibles obligaciones, la promesa de compraventa de determinados productos fabricados o importados por el principal franquiciante, para su posterior reventa por parte del distribuidor franquiciado en las condiciones pactadas en el contrato. Es decir que el principal promete vender y el distribuidor promete comprar para revender en determinadas condiciones, mientras que como se dijo, la obligación típica que se asume en la Franquicia es el licenciamiento de una marca, cuyo uso será explotado por el franquiciado siguiendo pautas e instrucciones concretas.
- La obligación de usar la marca y otros signos distintivos del franquiciante, que es esencial en la Franquicia, puede faltar en la concesión, y además, regularmente se permite al concesionario el uso de sus propias marcas y emblemas, lo que no es posible en la Franquicia.

- Por último, el contrato de Franquicia se diferencia de la Agencia, en que el agente asume la obligación de promover, con o sin representación, negocios por cuenta del principal a cambio de una comisión. En consecuencia, la naturaleza del contrato de Agencia será la de un mandato o comisión, en función del otorgamiento o no de facultades de representación.
- Las Bases Legales están constituidas por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte que debe adquirir la empresa, como por ejemplo:
- Los contratos a futuro para negocios de crecimiento de la firma como negociaciones con tiendas de departamentos, venta de la firma para proyectos o venta de franquicias, deben ser establecidos mediante una escritura en una Notaria Publica, firmada por un Notario y sus clientes con sus sellos respectivos.
- Registro del R.U.C. (Registro Único de Contribuyentes) con su razón social en el Servicio de Rentas Internas.
- Registro de la marca o Razón Social de la firma en el I.E.P.I. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).
- Registro de la Empresa en una Cámara Comercial mediante el Registro Mercantil.

## 5.5 LOCALIZACIÓN FÍSICA

La localización física de la primera tienda comercial ELISA MARTINEZ sería en la ciudad de Quito, Provincia del Pichincha, (Ecuador). Su dirección exacta es en el Centro Comercial Quicentro Shopping ubicado en la Avenida Naciones Unidas y Seis de Diciembre.

El local tendrá la misma alineación en infraestructura, diseño y colores que la matriz en Guayaquil, C.C. Village Plaza. Dentro del mismo los productos son exhibidos en las estanterías que tienen luz propia, resaltando el diseño del zapato y cartera, también hay un showroom para que el cliente personalice sus zapatos a la medida en base a muestras de materiales y asesoramiento, y otro material de apoyo para brindar la experiencia de compra es un televisor donde se muestra un video de cómo la diseñadora con su equipo de trabajo confeccionan los zapatos personalizados al gusto de cada cliente.

**Gráfico #15: Ubicación Centro Comercial.**



## **5.6 PLAN COMERCIAL Y OPERATIVO**

### **PRODUCTO.**

Dentro del portafolio de productos que proveerá el franquiciador están los diseños de colección que se lanza cuatro veces al año (Otoño, Primavera, Verano e Invierno) y los diseños de zapatos personalizados a la medida que son aproximadamente 50 diseños por temporada. Dentro de la mercadería a vender como colección están los zapatos y carteras y línea de marroquinería (billeteras, porta chequeras, tarjeteros, monederos, llaveros) con sus diseños innovadores de cada temporada, estos productos complementarios siempre buscan combinarse para que sea una compra integrada por el cliente. La colección de zapatos va desde estilos informales, semiformales y formales que combinan según la moda del momento las formas, tamaños del taco, plataforma, tipo de material, accesorios, colores y demás, caracterizándose por el diseño exclusivo, moda, estilo y comodidad.

También como producto se destaca la personalización de zapatos a la medida, los cuales son fabricados de forma artesanal en el taller de la diseñadora en la ciudad de Guayaquil, adonde hay una plataforma de 100 diseños que son actualizados de forma semanal con 5 modelos nuevos, los mismos que se pueden combinar hasta que el cliente pueda diseñar bajo asesoría el modelo que desee. Esto se lo consigue con la guía de la vendedora y el material de apoyo: catalogo del tipo de material, tipo de puntas, tamaño del taco, plataforma, accesorios, etc.

## **PRECIO.**

Los precios de la marca Elisa Martínez son precios competitivos en el mercado de Quito y no son productos sensibles al precio según el estudio de mercado. El intervalo de precios de zapatos oscila desde \$48 hasta \$80, mientras que las carteras desde \$70 hasta \$120.

## **PLAZA.**

El franquicia de la diseñadora ELISA MARTINEZ estará ubicada en el Centro Comercial Quicentro Shopping que se encuentra en un lugar de alta plusvalía de la ciudad y frecuencia de personas. El local cumplirá las normas de infraestructura, colores, y demás que impone el franquiciador. Este local será alquilado al plazo que otorgue el Centro Comercial por medio de un contrato.

## **PROMOCIÓN.**

De forma estratégica para lograr una venta del 67% de lo que vende casa matriz en Guayaquil, con criterios de apoyo a los meses de inauguración para dar a conocer la tienda en la nueva ciudad y atraer compradores, para apoyar la venta en los meses de baja temporada y fidelizar al cliente, se presenta el siguiente plan de mercadeo para el primer año:

- **Pauta en Revistas:** Hogar y Cosas en el mes de Mayo y Noviembre. Comunicando el nuevo local que hay en Quito y las nuevas colecciones como un publlirreportaje.
- **Facebook:** Este medio de comunicación que lo llamamos redes sociales, es uno de los principales factores donde una mujer se



entera de la fabricación de zapatos exclusivos. En la página “Zapatos Elisa Martínez” publicar a las fans que viven en Quito y sus alrededores que hay un nuevo local en Quito, donde pueden adquirir un 10% de descuento en cualquier mercadería por el mes de Inauguración “La oportunidad para diseñar tu zapato a la medida”.

- **Plan de Relaciones Públicas:** Invitar a la prensa y gente conocida del medio a la inauguración del local, con esto originar un Free Press en todos los medios relacionados. Ejemplo.: Diario El Comercio, Revistas tipo Hogar, Cosas y relacionadas a la Moda, etc.
- **Plan Fidelización Consumidor:** Crear una tarjeta de fidelización bajo del sistema de poncharla para fidelizar a las clientas comunicando que por la compra de siete pares de zapatos ó carteras que compren ya sea personalizada o de colección, el octavo artículo lo reciben gratis. Tiempo: Todo el año.
- **Promoción Llena un cupón y participa en un sorteo:** Para crear y alimentar la base datos hacer un promoción de un "SORTEO" en el mes de Mayo y Diciembre, llenando un cupón con sus datos personales y depositándolas en la ánfora. El sorteo puede ser una cena con su pareja. Se hace el sorteo a fin de mes.
- **Plan de Cumpleaños:** Se enviará una tarjeta de cumpleaños durante todo el año a la base de datos donde le damos el 10% de descuento en cualquier mercadería comprada.

La campaña publicitaria está valorada en \$5,500 anuales.

## **5.7 ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO.**

FLUJO DE CAJA Y BALANCE GENERAL. **(VER ANEXO 5)** Para un local de franquicia dentro de un Centro Comercial.

### **NOTA:**

- La inversión inicial es 100% capital propio.
- Quien controla al vendedor son los accionistas y se encuentra dentro del 60% de ganancia para el franquiciado
- Todos los costos variables crecen al mismo porcentaje anual que el de las ventas.
- La Tienda es exenta de cobrar el 12% del IVA en todos los productos que vende por obtener la calificación artesanal.
- La Diseñadora en Guayaquil cobra y gana el 25% y 50% sobre el costo de venta al franquiciado en diversos productos.
- El franquiciador da crédito a tres meses al franquiciante en zapatos de colección en serie y en zapatos personalizados paga a mes vencido.
- Se asume que el Local se encuentra en un Centro Comercial.

### **PUNTOS POR MEJORAR:**

- Inversión Inicial.
- Volumen a aumentar.
- Mix de Producto.

## 5.8 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. PLAN DE CONTINGENCIA

### Plan de Contingencia:

- La ubicación debe ser en un sector de alta frecuencia de personas que se perfilen al target.
- Comunicación eficiente de las actividades del plan de marketing para generar frecuencia en el local.
- Potencial percepción de consumidores que zapatos personalizados son muy costosos.
- Comunicar eficientemente al consumidor que puede diseñar su zapato anhelado para sus momentos especiales, a la medida y accesible (Promedio \$87).
- Implementar plan de fidelización.
- Riesgo de calidad y motivación de personal.
- Implementar plan de incentivos para que empleados se beneficien con el éxito de la empresa.
- Continuamente enfocar en desarrollo de personal con entrenamiento.
- Riesgo financiero es bajo debido a Capital de trabajo negativo, baja inversión inicial de 40.000 USD y bajos gastos fijos. En caso de no

llegar al volumen requerido se podría considerar fácil un escenario de salida con la pérdida de la inversión inicial.

## **RIESGOS INTERNOS**

No cumplir con el mínimo volumen de venta para llegar al punto de equilibrio (49% de la venta del local ubicado en el C.C. El Village en Guayaquil).

## **RIESGOS EXTERNOS**

- Consumo impactado negativamente por reducción de poder adquisitivo causado por crisis mundial e incertidumbre político con falta de confianza de inversiones.
- Seguir con comunicación vía redes sociales y promociones directas que atraigan al consumidor al punto de venta.
- Riesgo de aumento de gastos operativos por la posibilidad de cambios en las regulaciones y leyes laborales.
- Cumplir con regulaciones y proactivamente enfocar en sistema de incentivos para empleados.
- Riesgo de restricciones por materiales importados.
- Desarrollar proveedores locales y focalización en materiales localmente disponibles producidos en Ecuador.

- Potencial riesgo de tendencias de preferencias de consumidores diferentes entre Sierra y Costa (no hay estudio sobre este riesgo pero podría existir debido al diferente comportamiento cultural).
- Averiguar preferencias locales y desarrollar productos alineados a estas preferencias.
- Enfoque de comunicación orientado a las preferencias de consumo de la Sierra (Ejemplo: Ahora en Quito encontraras zapatos personalizados a su gusto).

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

El proyecto muestra, claramente, una gran oportunidad de inversión atractiva para establecer la franquicia de la diseñadora Elisa Martínez en la ciudad de Quito. El apoyo de Elisa Martínez es un factor clave porque el uso de su infraestructura de operaciones de Guayaquil (taller y red de proveedores), además su conocimiento elaborado de diseño y la propia experiencia de establecer estos negocios en Guayaquil da sinergias y aceleran a la curva de aprendizaje.

El tamaño total del mercado de zapatos para mujeres, según clase media típica, media alta y alta en Quito es de 105.000 USD.

Actualmente existen dos competidores directos en Quito que ofrecen en sus tiendas zapatos diseñados a la medida y colecciones en stock. Además hay una diseñadora con una tienda virtual que tiene planes para establecerse con una tienda en Quito y la posibilidad de expansión de Diseñadores de Guayaquil.

La integración de la cadena de valor es un factor clave para brindar un servicio individual y para no depender del poder de los proveedores. En general, las barreras de entrada para un competidor son altas por la alta inversión inicial y el desafío de diferenciación vs diseñadoras establecidas con mucho tiempo en el sector

## 6.2 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se recalca que el factor de diferenciación del servicio y los precios dentro del rango de la competencia son las claves principales para el éxito del negocio.

Es válido incentivar un producto y se debe vender con el valor agregado de ser personalizado y cambiar la mente del consumidor al vender un MADE IN ECUADOR como marca que representa al país.

La inversión para la implementación de un local comercial bajo estándares altos como son los de un Centro Comercial muchas veces asusta al futuro concesionario, por sus costos fijos elevados de mantenimiento. Como persona natural creo que es muy importante vencer los miedos que podemos sentir al fracasar en un negocio y es mas en perder una inversión fuerte, pues lo importante es lanzarnos, trabajarlo y lograr implementarlo.

También cabe analizar que los ingresos en la ciudad de Quito son más elevados a los de la región Costa, por ser la capital del país donde se manejan los grandes negocios y los bienes del estado.

Se recomienda al futuro nuevo franquiciado, que se arriesgue a la inversión de este tipo de negocio, debido a que al ser de carácter comercial es rentable por vender un producto original y personalizado para la mujer, siendo ella la principal fuente de consumo en especial para todo lo que confiere el sector moda.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Mariano (2011) *La Franquicia de la A a la Z.*
- GONZALEZ CALVILLO, Enrique (1993) *La experiencia de las Franquicias.*
- LAMBIN, Jean Jacques (1995) *Marketing: Estrategias.*
- MERLINSKY, Ricardo *Modernas formas de Distribución Comercial.*
- C.A.L.T.U. (Cámara de Calzado de Tungurahua).
- I.N.E.C. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos).
- Editoriales de Muestreo de la Universidad Rafael Landívar.
- Enciclopedia Wikipedia.
- Manual de “La Constitución de la República del Ecuador”
- [www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/01Boletin\\_Calzado.pdf](http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/01Boletin_Calzado.pdf)



## 8. ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA

1. Indique cual es su edad

2. ¿Indique cuál es su Ingreso promedio mensual?

menor a \$300  
\$301-\$600  
\$601-\$900  
\$901-\$1200  
\$1201-\$1500  
\$1501-\$1800  
mayor a \$1800


3. ¿A qué se dedica? (Puede escoger más de una alternativa)

Estudias	Colegio	
	Universidad	
	4to nivel	
Trabajas		
Otros		


4. ¿Qué hace en su tiempo libre?(Puede escoger más de una alternativa)

Spa  
Salir de compras  
Salir con amigos  
Practica algún deporte  
Leer  
Cine  
Bailar-Danza  
Salir a comer  
Viajar


5. ¿Le gusta vestir a la moda?

Si  
No


6. ¿Con qué frecuencia compra zapatos al año?

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
mayor a 10


7. ¿De qué tipo y cuántos son los zapatos que compra anualmente? (La respuesta debe coincidir con la cantidad total de la pregunta 6)

Deportivo  
Informal  
Semiformal  
Formal


Cuántos de  
cada tipo


8. ¿Desde y hasta qué precio ha pagado por un zapato? (Puede escoger más de una alternativa)

menor a \$25  
\$26-\$50  
\$51-\$75  
\$76-\$100  
\$101-\$125  
\$126-\$150  
mayor a \$151


9. ¿Dónde compra sus zapatos deportivos, informales, semiformales o formales?

	Centro Comercial	Fuera de Centro Comercial	Internet	Fuera del país
Deportivo				
Informales				
Semiformales				
Formales				

10. Seleccione con una X el o los tipos de materiales que le gusta que tengan sus zapatos. (Puede escoger más de una alternativa)

Cuero  
Sintéticos  
Plástico  
Tela  
Otros


¿Cuáles?

11. A continuación se presentan algunos factores que influyen en la compra de un par de zapatos. Califica cada uno de ellos del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante)

Color  
Tipo de material  
Elegancia  
Plataforma  
  
Tamaño del taco  
Comodidad  
Exclusividad


Precio  
Durabilidad  
Accesorios  
A la moda  
Estabilidad de los zapatos  
Livianos

12. A continuación se presentan algunas características de un local de zapatos. Califica cada una de ellas del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante)

Luminosidad  
Aroma de la tienda  
Decoración  
Servicio al cliente  
Limpieza  
Baño  
WI-FI  
Parqueadero de la tienda


13. ¿Ha comprado alguna vez un zapato de diseñador?

Si  
No


- 14.

¿Cuánto piensa usted que cuesta en dólares un zapato personalizado elaborado por un diseñador?

- menor a \$25
- \$26-\$50
- \$51-\$75
- \$76-\$100
- \$101-\$125
- \$126-\$150
- mayor a \$151


15. ¿Para qué ocasión compraría un zapato personalizado? (Puede escoger más de una alternativa)

- Fiestas informales
- Fiestas formales
- Para uso diario
- Matrimonio
- Para regalo
- Otras


¿Cuáles?

16. Si desearía comprar un zapato de diseñador ¿Dónde lo compraría?

- Centro Comercial
- Local fuera de un Centro Comercial


17. Si su respuesta anterior es "Local fuera de un centro comercial" ¿En qué lugar preferiría que se ubique la tienda?

- Quito Tenis
- Republica del Salvador
- González Suarez
- Cumbayá
- Valle de los Chillos
- Otras


¿Cuáles?

18. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de zapatos personalizado?

- menor a \$25
- \$26-\$50
- \$51-\$75
- \$76-\$100
- \$101-\$125


\$126-\$150  
mayor a \$151


19. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que le gustaría enterarte de un diseñador de zapatos personalizados?

TV  
Periódico  
Catalogo de ventas  
Radio  
Eventos de reinados  
Fashion Week  
Revistas generales  
Revistas especializadas  
  
Redes  
sociales(facebook,  
twitter)  
Pagina Web  
Mail  
Otras


¿Cuáles?

20. ¿Compraría un par de zapatos personalizados por internet?

Si  
No


21. ¿Cómo prefiere cancelar su compra de zapatos? (Puede escoger más de una alternativa)

Tarjeta de crédito  
Efectivo  
Cheque


## ANEXO 2

### METAS MENSUALES EN PARES DE ZAPATOS Y CARTERAS

MES	Zapatos						Carteras (Unidades)	Carteras (\$)
	Colección Botas (Unidades)	Colección Botas (\$)	Colección Zapatos (Unidades)	Colección Zapatos (\$)	Personalizados (Unidades)	Personalizados (\$)		
ENERO	34	2.326,74	34	2.326,74	68	5.261,75	28	2.438,00
FEBRERO	44	2.991,52	44	2.991,52	87	6.765,10	36	3.134,57
MARZO	19	1.329,56	19	1.329,56	39	3.006,71	16	1.393,14
ABRIL	29	1.994,35	29	1.994,35	58	4.510,07	24	2.089,71
MAYO	48	3.323,91	48	3.323,91	97	7.516,78	40	3.482,85
JUNIO	58	3.988,69	58	3.988,69	116	9.020,14	48	4.179,42
JULIO	24	1.661,96	24	1.661,96	48	3.758,39	20	1.741,43
AGOSTO	19	1.329,56	19	1.329,56	39	3.006,71	16	1.393,14
SEPTIEMBRE	24	1.661,96	24	1.661,96	48	3.758,39	20	1.741,43
OCTUBRE	39	2.659,13	39	2.659,13	77	6.013,43	32	2.786,28
NOVIEMBRE	48	3.323,91	48	3.323,91	97	7.516,78	40	3.482,85
DICIEMBRE	97	6.647,82	97	6.647,82	194	15.033,56	79	6.965,71

### ANEXO 3

## ESTADO DE RESULTADOS CON UN 67% DE VOLUMEN DE VENTAS DEL LOCAL EN GUAYAQUIL

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Ventas</b>		172.190	207.919	240.147	264.762	291.900
Costo de venta Colección		60.435	72.975	84.286	92.925	102.450
Costo de Venta Personalizado		41.995	50.709	58.568	64.572	71.190
Costo suministros		2.400	2.898	3.347	3.690	4.069
Costo fletes		550	664	767	846	932
Gasto de comisión Tarjeta		8.403	10.146	11.719	12.920	14.245
<b>Margen de contribución total</b>		58.408	70.528	81.459	89.809	99.014
Costo publicidad		5.500	2.500	1.500	1.500	1.500
Costo viáticos		5.400	3.780	3.969	4.167	4.376
2 Vendedor		10.500	13.425	16.496	19.721	23.107
Ayudante y Limpieza		5.580	5.859	6.152	6.460	6.783
Contadora		720	756	794	833	875
Alquiler		19.200	20.160	21.168	22.226	23.338
Servicios básicos		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Gasto de Seguro		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Depreciacion (-)		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<b>EBIT O BAIT</b>	-	2.807,89	15.137,52	22.249,79	25.538,89	29.430,80
<b>PTU 15%</b>		-	2.270,63	3.337,47	3.830,83	4.414,62
<b>EBT</b>		2.807,89	12.866,89	18.912,32	21.708,06	25.016,18
Tc 22% Imp. A la Renta		618	3.448	4.161	4.776	5.504
<b>Utilidad Neta</b>		2.190,15	9.418,44	14.751,61	16.932,29	19.512,62
<b>Depreciacion (+)</b>		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Inversión inicial	\$	39.800				
Credito 3 meses Franquiciador(+)		22.965	33.568	43.829	48.321	53.274
<b>FCF anual</b>		(39.800)	30.240,77	37.010,04	34.531,33	38.883,71
<b>FCF acumulado</b>	\$	(39.800)	20.096,07	57.106,12	91.637,44	130.521,16

## ESTADO DE RESULTADOS CON UN 80% DE VOLUMEN DE VENTAS DEL LOCAL EN GUAYAQUIL

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Ventas</b>		205.600	248.262	286.743	316.134	348.537
Costo de venta Colección		72.161	87.134	100.640	110.955	122.328
Costo de Venta Personalizado		50.143	60.548	69.932	77.100	85.003
Costo suministros		2.400	2.898	3.347	3.690	4.069
Costos fletes		550	664	767	846	932
Gasto de comisión Tarjeta		10.033	12.115	13.993	15.427	17.009
<b>Margen de contribución total</b>		<b>70.313</b>	<b>84.903</b>	<b>98.063</b>	<b>108.115</b>	<b>119.196</b>
Costo publicidad		5.500	2.500	1.500	1.500	1.500
Costo viáticos		5.400	3.780	3.969	4.167	4.376
2 Vendedor		10.500	13.425	16.496	19.721	23.107
Ayudante y Limpieza		5.580	5.859	6.152	6.460	6.783
Contadora		720	756	794	833	875
Alquiler		19.200	20.160	21.168	22.226	23.338
Servicios básicos		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Gasto de Seguro		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Depreciación (-)		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<b>EBIT O BAIT</b>	-	<b>14.713,15</b>	<b>29.513,13</b>	<b>38.853,61</b>	<b>43.844,61</b>	<b>49.612,85</b>
<b>PTU 15%</b>		-	<b>4.426,97</b>	<b>5.828,04</b>	<b>6.576,69</b>	<b>7.441,93</b>
<b>EBT</b>		<b>14.713,15</b>	<b>25.086,16</b>	<b>33.025,57</b>	<b>37.267,91</b>	<b>42.170,92</b>
Tc 22% Imp. A la Renta		3.237	3.448	4.161	4.776	5.504
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>11.476,26</b>	<b>21.637,71</b>	<b>28.864,86</b>	<b>32.492,14</b>	<b>36.667,36</b>
<b>Depreciación (+)</b>		<b>4.500</b>	<b>4.500</b>	<b>4.500</b>	<b>4.500</b>	<b>4.500</b>
Inversión inicial	\$	39.800				
Credito 3 meses Franquiciador(+)		27.421	40.082	52.333	57.697	63.611
<b>FCF anual</b>		<b>(39.800)</b>	<b>43.397,33</b>	<b>46.673,72</b>	<b>55.604,66</b>	<b>60.026,78</b>
<b>FCF acumulado</b>	\$	<b>(39.800)</b>	<b>3.597,33</b>	<b>50.271,05</b>	<b>105.875,71</b>	<b>219.611,20</b>



## ESTADO DE RESULTADOS CON UN 49% DE VOLUMEN DE VENTAS DEL LOCAL EN GUAYAQUIL

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Ventas</b>		126.048	152.203	175.795	193.814	213.680
Costo de venta Colección		44.240	53.420	61.700	68.024	74.996
Costo de Venta Personalizado		30.741	37.120	42.874	47.268	52.113
Costo suministros		2.400	2.898	3.347	3.690	4.069
Costos fletes		550	664	767	846	932
Gasto de comisión Tarjeta		6.151	7.428	8.579	9.458	10.428
<b>Margen de contribución total</b>		41.966	50.674	58.528	64.527	71.141
Costo publicidad		5.500	2.500	1.500	1.500	1.500
Costo viáticos		5.400	3.780	3.969	4.167	4.376
2 Vendedor		10.500	13.425	16.496	19.721	23.107
Ayudante y Limpieza		5.580	5.859	6.152	6.460	6.783
Contadora		720	756	794	833	875
Alquiler		19.200	20.160	21.168	22.226	23.338
Servicios básicos		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Gasto de Seguro		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Depreciacion (-)		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<b>EBIT O BAIT</b>	-	(13.634,20)	(4.716,29)	(681,37)	257,29	1.557,84
<b>PTU 15%</b>		-	(707,44)	(102,20)	38,59	233,68
<b>EBT</b>		(13.634,20)	(4.008,85)	(579,16)	218,70	1.324,16
Tc 22% Imp. A la Renta		(3.000)	3.448	4.161	4.776	5.504
<b>Utilidad Neta</b>	-	(10.634,67)	(7.457,30)	(4.739,87)	(4.557,07)	(4.179,40)
<b>Depreciacion (+)</b>		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Inversión inicial	\$	39.800				
Credito 3 meses Franquiciador(+)		16.811	24.573	32.084	35.372	38.998
<b>FCF anual</b>		(39.800)	10.676,50	7.545,61	11.329,45	8.045,89
<b>FCF acumulado</b>	\$	(39.800)	(29.123,50)	(21.577,89)	(10.248,45)	(2.202,56)

## ANEXO 4

### CONTRATO DE FRANQUICIA

En la ciudad de Quito, a los 15 días del mes de diciembre de 2012.

De una parte, La Señora Doña **ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ**, como persona natural domiciliada en la ciudad de Guayaquil en carácter de franquiciador, constituida en escritura pública otorgada ante el notario de la NOTARIA 35, Don Roger Benítez Gómez inscrita en el registro Mercantil de Guayaquil, tomo VII, libro 8 folio 220, con domicilio social en la Av. Nueve de Octubre, nº 104, con C.I.F. Nº 3456, representada por Don Roger Benítez Estrada con poder representativo, como se desprende de la escritura otorgada ante el notario de lo penal.

Por otra parte se presenta Al Señor Don **ROBERTO PÉREZ PATIÑO**, como persona natural domiciliado en la ciudad de Quito en carácter de franquiciado, mayor de edad, con domicilio en la Av. Isabel La Católica No. 24, reconociéndose con capacidad legal para este contrato libre, espontáneamente y con voluntad de obligarse.

El franquiciador es propietario del producto (o servicio), consistente en:

1. Un conjunto de métodos operativos para la instalación, puesta en marcha y funcionamiento del negocio del franquiciado cuyos caracteres constan en el manual operativo que se entrega al franquiciado, cuyo contenido es secreto para terceros. Dicho manual operativo es firmado por ambas partes y forma parte de este contrato.
2. El Señor Don **ROBERTO PÉREZ PATIÑO** (franquiciado), ha sido seleccionado por el franquiciador para formar parte de su red de franquicia de distribución y que éste, tras haber sido informado, está interesado en la normalización de este contrato.
3. Por ello, y reconociéndose plena capacidad para obligarse, formalizan el presente contrato, sometiéndose, de igual forma, a las siguientes cláusulas.

**CLAÚSULA PRIMERA.-** El franquiciador nombra a Don **ROBERTO PÉREZ PATIÑO** como franquiciado para el ámbito territorial que luego se dirá, autorizándole a utilizar los signos distintivos de su propiedad consistentes en (describirlos: marca, nombre comercial, rótulo de establecimiento, etc.) así como los conocimientos secretos plasmados en el manual operativo.

**CLAÚSULA SEGUNDA.-** En contraprestación a dicho nombramiento y autorización para desarrollar su actividad como franquiciado y a los servicios y manual recibidos, Don **ROBERTO PÉREZ PATIÑO** cancela en este acto la suma de \$25.000 dólares americanos, en concepto de canon inicial por la compra del derecho de marca franquicia, mediante la entrega de dicha cantidad, el presente documento sirve como recibo.

**CLAÚSULA TERCERA.-** La duración del contrato es por un plazo de diez años a partir de la normalización del presente contrato, iniciando el día 15 de agosto de 2012.

Llegado al término convenido, el contrato se prorrogará tácitamente por periodos anuales, salvo que cualquiera de las partes comunique por escrito a la otra parte, tres meses antes de la expiración del término deseo de no acceder a la prórroga.

En el supuesto de expiración contractual, el franquiciador se obliga a adquirir del franquiciado el stock de sus productos por su valor de mercado en el día en que se produzca la expiración contractual, siempre que dicho franquiciado esté al corriente en el pago de sus prestaciones y proceda a la devolución al franquiciador de sus signos distintivos y manual operativo entregados.

**CLAÚSULA CUARTA.-** El franquiciado deberá explotar el negocio en el ámbito territorial (CENTRO COMERCIAL QUICENTRO SHOPPING) local de su propiedad o arrendado situado en la ciudad de Quito, Ecuador.

**CLAÚSULA QUINTA.-** El franquiciador está obligado a:

1. Prestar la asistencia técnica al franquiciado, tanto en el momento de la instalación del negocio, como en el transcurso del tiempo contractual.

2. Realizar visitas periódicas al negocio franquiciado, a fin de solventar los problemas que puedan plantearse a éste o a sus empleados y adiestrar a estos convenientemente.
3. Realizar la publicidad del producto y de los signos distintivos del mismo, informando al público en general de la apertura del negocio franquiciado.
4. Cuidar del mantenimiento de la marca comercial, nombre comercial y rótulo de establecimiento del producto de su propiedad, a fin de que no exista problema alguno para el franquiciado en cuanto a su uso.
5. Respetar la zona territorial asignada con carácter de exclusividad al franquiciado.
6. Procurar en todo momento que las fuentes de aprovisionamiento para el franquiciado reúnan todas las condiciones, de modo que no exista problema alguno de suministro.
7. Respetar en todo momento la independencia del franquiciado en cuanto a la concreta gestión del negocio, ya que el mismo es de la exclusiva propiedad y responsabilidad de aquél.

**CLAÚSULA SEXTA.-** El franquiciado se obliga a:

1. Seguir las instrucciones del manual operativo tanto en el momento de la instalación del negocio como en su desarrollo posterior.
2. Cumplir fiel y puntualmente sus obligaciones frente a sus acreedores de cualquier clase y muy especialmente sus obligaciones laborales, fiscales y mercantiles.
3. Utilizar única y exclusivamente en su negocio los signos distintivos: nombre comercial, marca o rótulo de establecimiento del franquiciador.
4. Adquirir el producto del franquiciador, del proveedor o proveedores que éste le indique.
5. Respetar en todo momento la imagen del producto y de los signos distintivos del franquiciador.
6. Someterse de buen grado a las indicaciones y visitas periódicas que realicen los técnicos del franquiciador, facilitándoles cuanta información le demanden con respecto a cualquier extremo del negocio.

7. Mantener en estricto secreto el manual operativo, la información facilitada y los conocimientos transmitidos por parte del franquiciador, sin que su contenido pueda llegar a conocimiento de terceros.
8. Desarrollar su actividad con la máxima diligencia a fin de conseguir las cifras de venta especificadas en el manual operativo.
9. Disponer mínimo cuatro veces al año colecciones de stock necesario de productos del franquiciador.
10. No existen devoluciones de mercadería por parte del franquiciador ni entregas a consignación. Toda mercadería es vendida por parte del franquiciado, sea esta a precio normal o precios de oferta según su conveniencia.
11. Someter toda la publicidad que quiera realizar de su negocio a la previa autorización del franquiciador.
12. Abstenerse directa o indirectamente, de realizar competencia al franquiciador mediante la apertura de un negocio similar al establecido por este contrato.

**CLAÚSULA SÉPTIMA.-** El franquiciado no podrá ceder a un tercero los derechos derivados de este contrato, sin el previo consentimiento y autorización expresa y por escrito del franquiciador.

El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero de su libre elección, pero en el supuesto de que opte por ejercitar dicha facultad vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el cesionario-franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del cedente.

**CLAÚSULA OCTAVA.-** Las partes declaran que el franquiciado es un empresario independiente del franquiciador y, por consiguiente, el único responsable frente a terceros de la gestión del negocio de su exclusiva propiedad, viniendo motivada la utilización de los signos distintivos del franquiciador por la propia naturaleza del contrato de franquicia, sin que ello suponga o pueda suponer responsabilidad frente a terceros del franquiciador por la gestión comercial del franquiciado.

**CLAÚSULA NOVENA.-** Este contrato de franquicia quedará resuelto de pleno derecho por cualquiera de las siguientes circunstancias:

- a) Por incumplimiento por parte de cualquiera de las partes de las obligaciones asumidas por la formación de este contrato.
- b) Por presentarse o solicitar judicialmente, cualquiera de las partes, los supuestos legales de suspensión de pagos, quiebra o concursos de acreedores.
- c) Por retraso, por parte del franquiciado, en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas, por término superior a 30 días a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador al franquiciado.
- d) Por no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto el manual operativo y conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador.

**CLAÚSULA DÉCIMA.-** Las partes manifiestan su conformidad al presente contrato, que otorgan y firman en el lugar y fecha de encabezamiento.

X

**EL FRANQUICIADOR**

ELISA MARTÍNEZ GONZÁLEZ

C.I. 0913834623

X

**EL FRANQUICIADO**

ROBERTO PÉREZ PATIÑO

C.I. 0904878010