

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DESARROLLO DEL MODELO DE FRANQUICIA DE VENTA DE
LICORES Y DELICATESEN DE LA EMPRESA LA CIGARRA CIA
LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2012 - 2015.**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERIA COMERCIAL.**

JUAN JOSE JIMENEZ GUERRA

DIRECTOR: FERNANDO ROSAS

QUITO, MARZO DEL 2013.

DIRECTOR
Ing. Fernando Rosas
INFORMANTES
Ing. Diego Serrano
Msc. Rodrigo Saltos

*AGRADECIMIENTO A DIOS
Por permitirlo.*

*A MIS PADRES, FAMILIARES Y AMIGOS,
Por el apoyo y la confianza desinteresada en mi en cada momento.*

*A LOS SEÑORES PROFESORES DE LA PUCE,
Por su asesoría y conocimientos impartidos.*

DEDICATORIA

*A la comprensión y apoyo incondicional de mi familia,
a los amigos que siempre estuvieron allí;*

*Especialmente, a Juan Antonio Jiménez, Silvia Guerra, Juan Sebastián Jiménez
y Johanna Jiménez,
A mis padres y Hermanos.*

*Pero también
A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y sus profesores por los
conocimientos aportados, y su guía pertinente para la realización del proyecto.*

INDICE GENERAL

INTRODUCCION, 1

CAP.1 MODELO TEORICO SOBRE FRANQUICIAS PARA EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO, 2

FRANQUICIAS, 2

- 1.1. Conceptos, objetivos, consideraciones generales, 2
 - 1.1.1. Conceptos, 2
 - 1.1.1.1 Modelo de Franquicia Formato de Negocio para la Cigarra
CIA Ltda, 4
 - 1.1.2. Objetivo de la Franquicia, 6
 - 1.1.3. Tipos de Franquicia, 7
 - 1.1.4. Condiciones para franquiciar un negocio, 12
 - 1.1.5. Ventajas y desventajas del sistema de franquicia, 14
 - 1.1.5.1 Ventajas del franquiciante, 14
 - 1.1.5.2 Desventajas del franquiciante, 15
 - 1.1.5.3 Ventajas del franquiciado, 16
 - 1.1.5.4 Desventajas del franquiciado, 16
 - 1.1.6. Diferencias entre franquiciado y un empresario independiente, 17
 - 1.1.6.1 Desventajas, 17
 - 1.1.6.2 Ventajas, 18
 - 1.1.7. Aspectos Financieros de Franquicia, 19
 - 1.1.8. Marco Jurídico, 21
 - 1.1.9. Package de franquicia o Paquete de Franquicia, 22
 - 1.1.9.1 Información de la franquicia, 22
 - 1.1.9.2 Cuestionario de la Candidatura, 24
 - 1.1.9.3 Área Contractual, 25
 - 1.1.9.4 Contrato de Franquicia, 26
 - 1.1.9.5 Manuales del Franquiciante, 27
 - 1.1.10. Riesgo de invertir en una franquicia, 31

- 1.1.11. Franquicias en el mundo, 31
- 1.1.12. Etapas evolutivas del sistema de franquicias en Ecuador, 37
- 1.1.13. Top Franquicias Nacionales, 38
- 1.1.14. Modelo de Franquicia de La Cigarra CIA LTDA, 39
 - 1.1.14.1 Perfil del comprador, 39
 - 1.1.14.2 Concepto de negocio, 40
 - 1.1.14.3 Mercado, 40
 - 1.1.14.4 Producto y servicio, 42
 - 1.1.14.5 Saber hacer (know how), 43
 - 1.1.14.6 Originalidad, 43
 - 1.1.14.7 Transmisión de Know How, 44
 - 1.1.14.8 Reproducción de la marca, 44
 - 1.1.14.9 Características Identificadas, 44
 - 1.1.14.10 Marca registrada, 45
 - 1.1.14.11 Formalidades Financieras de la Franquicia, 45
 - 1.1.14.12 Derecho de entrada, Iniciación de la franquicia, 46
 - 1.1.14.13 Gastos de instalación, 47
 - 1.1.14.14 Regalías comerciales, 48
 - 1.1.14.15 Porcentajes de publicidad, 49
 - 1.1.14.16 Marco Jurídico, 49

CAP.2 EL SECTOR DE LA INDUSTRIA LICORERA, ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA FRANQUICIA, 50

a. ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 50

Factores Ambientales, 50

- 2.1 Factores Económicos, 51
- 2.2 Factores Políticos, 51
- 2.3 Factores Culturales, 52
 - 2.3.1 Nivel País, 52
 - 2.3.2 Ambato, 52
- 2.4 Factores Demográficos, 53

- 2.4.1 Nivel País, 53
- 2.4.2 Ambato, 56
 - 2.4.2.1 Población por grandes grupos de edad de la ciudad de Ambato, 57
 - 2.4.2.2 Tasa de analfabetismo de Ambato, 58

Marco de Análisis Ambiental, 59

- 2.5 Ambiente Internacional, 59
- 2.6 Ambiente Nacional, 60
 - 2.6.1 Ecuador, 60
 - 2.6.1.1 Pobreza, 61
 - 2.6.1.2 Ingresos Fiscales, 63
 - 2.6.2 Ambato, 64
 - 2.6.2.1 Economía de la Provincia de Tungurahua, 65
- 2.7 Ambiente Industrial, 67
 - 2.7.1 Nivel País, 67
 - 2.7.2 Ambato, 68
 - 2.7.2.1 Ipc, 69
 - 2.7.2.2 Inflación, 69

b. ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO (QUITO), 72

c. ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO (AMBATO), 73

Categoría de participantes y Fuerzas competitivas

- 2.8 Competencia - rivalidad interna, 74
 - 2.8.1 Quito, 74
 - 2.8.2 Ambato, 75
- 2.9 Proveedores - poder negociador, 76
- 2.10 Productos sustitutos - presión de los sustitutos, 77
- 2.11 Clientes - poder negociador, 77
- 2.12 Nuevos ingresantes - barreras de ingreso, 77
- 2.13 Mega fuerza gobierno - presión, control y regulación, 79
- 2.14 Complementadores, 82
 - 2.14.1 Clientes, 82

- 2.14.2 Proveedores, 83
- 2.14.3 Complementos de la empresa, 83
- 2.14.4 Competidores, 83

CAP 3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA, 84

3.1 ANALISIS CUALITATIVO, 84

- 3.1.1 Visión, 84
- 3.1.2 Misión, 84
- 3.1.3 Valores, 84
 - 3.1.3.1 Valores Generales de la Empresa, 85
- 3.1.4 Factores Clave de Éxito de la Cigarra CIA LTDA, 85
- 3.1.5 Segmentos: grupo objetivo (B2C), 87
- 3.1.6 Objetivos específicos de Marketing y Tácticas Comerciales, 88
- 3.1.7 Lineamientos estratégicos, 90
- 3.1.8 Análisis F -D- A-O, 91
- 3.1.9 Planificación FDAO – estrategias, 93
- 3.1.10 Estrategias corporativas, 95
- 3.1.11 Matriz Cuadro de Mando Integral, 96

3.2 ANALISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN).-, 97

- 3.2.1 La Empresa, 97
 - 3.2.1.1 Medición de resultados, indicadores para una mejor gestión interna de la empresa, 97
 - 3.2.1.2 Datos de la Empresa, 100
 - 3.2.2.1 Análisis de datos de la empresa, 100
- 3.2.2 Ciclo de Vida del Producto, 101
- 3.2.3 Matriz B.C.G, 102
 - 3.2.3.1 Participación de mercado, 102
- 3.2.4 Mezcla de Mercadotecnia, 106

- 3.2.4.1 Producto: necesidad genérica y derivada, fases
 - Estratégicas, jerarquía de producto, decisiones, Estratégicas, valor de marca, 106
- 3.2.4.2 Jerarquía del producto, 108
- 3.2.4.3 Precio: decisiones estratégicas, 109
- 3.2.4.4 Plaza: niveles y decisiones estratégicas, 110
- 3.2.4.5 Promoción y Publicidad: Brief Promocional, Decisiones estratégicas, 111
 - 3.2.4.5.1 LA CIGARRA CIA LTDA, 111
 - 3.2.4.5.2 Consumidor, 112
- 3.2.4.6 BRIEF PROMOCIONAL, 113
 - 3.2.4.6.1 Organización del Brief, 113
 - 3.2.4.6.2 Determinación de problemas comunicacionales, 113
 - 3.2.4.6.2.1 Problemas comunicacionales Internos, 114
 - 3.2.4.6.2.2 Problemas comunicacionales externos, 114
 - 3.2.4.6.3 Planteamiento de Objetivos, 115
 - 3.2.4.6.4 Definir Estrategia Creativa, 115
 - 3.2.4.6.5 Elaboración de las piezas publicitarias, 116
 - 3.2.4.6.6 Plan de Medios, 116
 - 3.2.4.6.6.1 Televisión, 116
 - 3.2.4.6.6.2 Publicidad móvil, 117
 - 3.2.4.6.6.3 Publicidad en Vallas, 117
 - 3.2.4.6.6.4 Creación de página web, 118
 - 3.2.4.6.6.5 Publicidad en radio y en cine, 118
 - 3.2.4.6.6.6 Publicidad en medios escritos e impresos, 129
 - 3.2.4.6.6.7 Publicidad impresa, 120
 - 3.2.4.6.6.8 Auspicios, 120
- 3.2.4.7 Cadena de Valor, 121
 - 3.2.4.7.1 Actividades de valor Primarias, 121
 - 3.2.4.7.2 Actividades de Apoyo, 122

CAP 4. IMPACTO DE LA FRANQUICIA EN EL MODELO ECONOMICO ACTUAL DE LA EMPRESA, 125

4.1 ANALISIS FINANCIERO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA, 125

4.1.1 Ventas, 125

4.1.2 Costos de la empresa, 127

4.1.3 Gastos no operacionales, y operacionales de la empresa, 128

4.1.4 Estado de resultados históricos, 129

4.1.5 Balance general de la empresa, 131

4.2 ANALISIS FINANCIERO DE LA FRANQUICIA, 133

4.2.1 Impacto Financiero de la franquicia, 133

4.2.2 Costos de la Franquicia, 135

4.2.3 Ingresos de la Franquicia por su generación, 136

4.2.3.1 Valor de Marca Histórico de la CIGARRA CIA LTDA, 138

4.2.4 Presupuesto del Brief Comunicacional, 139

CAP 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 141

5.1 Conclusiones, 141

5.2 Recomendaciones, 147

CAP 6. BIBLIOGRAFÍA y ANEXOS, 150

6.1 Libros, 150

6.2 Consultas en Internet, 150

6.3 Anexos, 152

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis para la obtención de título de Ingeniería Comercial, con especialidad Marketing tiene como objetivo el Desarrollo del Modelo de Franquicia de Venta de licores y delicatessen de la empresa La Cigarra CIA Ltda. en la ciudad de Ambato en el periodo 2012 – 2015, esta organización no es gubernamental, es de orden comercial, de consumo masivo, dirigida a la venta de licores importados en su mayoría, ubicada en la Provincia de Pichincha, cantón Quito.

La licorería fue creada en 1982 hace 31 años, como una licorería sin ninguna especialización y con el paso del tiempo ha ido creciendo debido a la innovación, en la actualidad, la empresa posee 4 sucursales en la ciudad, logrando así un posicionamiento en el mercado, debido a la calidad de productos y servicio, como también sus precios competitivos reconocidos por parte de sus consumidores.

El problema principal de la licorería La Cigarra radica en la falta de promoción y publicidad de la marca a nivel nacional, como a nivel local; provocando así el

desconocimiento de la ventaja competitiva que posee la licorería por parte de los nuevos consumidores del sector y del país.

Para el desarrollo del presente proyecto se inició con la revisión bibliográfica y la construcción de un marco teórico referente a conceptos, objetivos, modelo de las franquicias en general, lo que permitió tener fundamentos claros para el desarrollo de un modelo de franquicia para la empresa La Cigarra CIA Ltda.

Como segundo paso se realizó un diagnóstico sobre la realidad del entorno tanto nacional como también de la ciudad escogida para el desarrollo de la franquicia, para lo cual se tomaron datos de instituciones financieras nacionales para evidenciar la situación actual del macro entorno de la empresa, se recolectó información pertinente al entorno competitivo tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Ambato para su el análisis correspondiente.

Los resultados de diagnóstico del macro entorno evidencian una barrera debido a los impuestos y horarios para el funcionamiento de locales comerciales de expendio de licores, por lo que se debe de tomar como referencia a estas leyes vigentes para la toma de

decisiones correctas, en cuanto al micro entorno se diagnostica que la competencia que es diversa pero que no se identifica una ventaja competitiva que sea similar a la que tiene la empresa.

Para el desarrollo de la franquicia, se tomo en cuenta los factores claves de éxito de la empresa, las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que tiene la misma para su crecimiento, desarrollando procedimientos comerciales, de marketing y publicidad mediante estrategias y objetivos para que estos minimicen en lo posible el impacto de las deficiencias que tiene la empresa.

Finalmente, con estas competencias comerciales, técnicas y objetivos de la organización se analizó si es factible el desarrollo de la franquicia en la ciudad escogida, consecuentemente se analizo el impacto financiero/comercial que este sistema tendrá en el modelo actual de la organización a mediano plazo.

El objetivo principal de este proyecto de tesis es ser una herramienta de apoyo para la administración en la toma de decisiones, referente a la utilización del sistema de franquicia para su crecimiento, con el fin de controlar, organizar y manejar los recursos humanos,

financieros, comerciales y publicitarios eficientemente, evitando un declive de la marca en el mercado por sus problemas comunicaciones y publicitarios.

INTRODUCCION.-

Actualmente nuestro país se encuentra en el crecimiento de las franquicias, tanto de empresas multinacionales reconocidas a nivel mundial que tienen presencia en la mayoría de países en el mundo, como también Pymes nacionales, en el mercado nacional está saturado de franquicias de comida rápida, por lo cual se pretende cambiar esa perspectiva desarrollando una franquicia de otro tipo de servicio como lo son licores para los consumidores con un tipo de servicio único y personalizado en el país, que no solo divierta al consumidor, sino también que pueda llegar a ellos mediante la emoción, diversión y personalización de la compra del producto descubriendo diferentes tipos de servicios para que tengan una compra más placentera.

Esto beneficiará a las marcas nacionales de las Pymes debido a que las personas conocerán de su marca no solo en las grandes ciudades sino también a niveles nacionales en sus provincias donde podrán consumir sus productos y servicios sin la necesidad de visitar las principales ciudades del país.

1. MODELO TEÓRICO SOBRE FRANQUICIAS PARA EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO.

FRANQUICIAS

1.1. Conceptos, objetivos, consideraciones generales

1.1.1. Conceptos

Franquicia: La franquicia es un método para distribuir bienes y servicios.

En la actualidad, se ha percatado que la franquicia sigue siendo una alternativa eficaz para resolver el problema que ha representado para todo negocio la ineficaz distribución de sus productos o servicios.¹

Franquicia: La franquicia fue concebida para resolver los problemas de distribución, con el paso del tiempo y la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, evoluciono como una forma de hacer negocios independientes.²

Franquicia: La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know-how), para la efectiva y consistente operación de un negocio.³

¹ CALVILLO E, CALVILLO R. Franquicias, **la Revolución de los 90**,McGRAW-HILL, México 1994, pag.22

² CALVILLO E, CALVILLO R. Franquicias, **la Revolución de los 90**,McGRAW-HILL, México 1994, pag.23

³ *Ibíd*em, p.2

La franquicia de formato de negocio, posee un sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario, en forma integral su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación del personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma que deberá conducir las riendas del negocio.⁴

Franquicia: Son concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual se una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.⁵

La franquicia asegura rentabilidad, la calidad del producto franquiciado, su originalidad, y los conocimientos que ya posee una de las partes -el franquiciador- que ofrece la posibilidad a otras personas de incorporarse a un negocio que les supone un menor riesgo comercial debido a la citada experiencia que brinda la cadena de tiendas en funcionamiento del franquiciador.⁶

⁴ CALVILLO E, CALVILLO R. Franquicias, **la Revolución de los 90**,McGRAW-HILL, México 1994, pag.26

⁵ MEYER, H. **Marketing de ventas al por mayor y menor**,1999

⁶ http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso2.aspx,Tomado de Peribáñez Asesores

Factores Claves de Éxito:⁷

- Dimensiones y antigüedad
- Rentabilidad
- Posibilidad de ser enseñada
- Sistematización
- Comercialidad
- Transferibilidad
- Originalidad
- Accesibilidad Financiera.

1.1.1.1 Modelo de Franquicia Formato de Negocio para la Cigarra CIA Ltda.

Por lo que la propuesta del modelo teórico sobre como emprender es el siguiente:

Franquicia: La franquicia como tal, como un sistema de marketing que es ayudara a la empresa involucrada (LA CIGARRA CIA LTDA.) a la explotación del comercio licorero en la ciudad escogida para su desarrollo (AMBATO), delimitando normas y procedimientos dados para la franquicia para su pleno desarrollo como franquiciado, permitiendo la comercialización de los productos de una manera rápida y oportuna en las mejores condiciones para las dos partes interesadas, de igual manera la

⁷ BOROIAN D, **Las Ventajas del Franchising**, Ediciones Macchi, Argentina 1993, pag.67-68

empresa cumple en su totalidad con los factores claves de éxito, evidenciados de diferente forma con el mismo contexto.

El modelo que fue escogido para el desarrollo de modelo de franquicia para la Cigarra CIA Ltda, es la franquicia de Formato de Negocio, la misma que tiene las siguientes características:

- Dos partes jurídicamente independientes de la empresa.
- Contrato entre las dos partes interesadas, franquiciante y franquiciador.
- Cesión mediante contrato de marca comercial (SABER HACER) de la empresa involucrada (LA CIGARRA CIA LTDA) hacia el franquiciante, persona involucrada en la compra de la franquicia propuesta.
- Sistema de distribución de productos (LICORES) mediante la empresa madre dueña de la franquicia (LA CIGARRA CIA LTDA).
- Pago de un pago inicial de la compra de la marca comercial e incorporación a la cadena (FRANCHISE FEE), estos pagos iniciales se repartirán de la siguiente manera:
 - Fee de marketing
 - Fee de mantenimiento de la marca
 - Fee de asistencia técnica.

- Pago de porcentaje de la rentabilidad de la venta de licores por parte del franquiciante hacia la franquiciadora, porcentaje acordado en la formulación del contrato de la franquicia, este pago se dará anualmente.
- Manejo de imagen, utilización de la marca figurada de la empresa franquiciadora (LA CIGARRA CIA LTDA) de manera igual y original de la empresa sin ninguna modificación.
- Mantenimiento de logo de la empresa de manera original sin ninguna modificación.

1.1.2. Objetivos de la Franquicia⁸

El otorgamiento de franquicias es el método de expansión de éxito en la historia de los negocios y consiste en proporcionar licencia de uso de marca a una persona individual o empresa.

Los objetivos de la franquicia son los siguientes:

- Transferencia de conocimientos técnicos, servicios, capacitación, abastecimiento y mercadotecnia.
- Crear red de locales en territorios determinados, aumentando la popularidad de la marca franquiciante.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa franquiciante.

⁸ Tomado de Sombrela Helados de Fruta Natural, Modificado Por Juan Jiménez.

- Fomentar el crecimiento económico de la región o territorio escogido para la generación de la franquicia.
- Generar conocimiento de nuevos productos para el consumo de los mismos.
- Utilizar recursos humanos, para la apertura de nuevos locales, generando empleo en la región escogida por el franquiciante.

1.1.3. Tipos de Franquicia.-

Existen varios tipos de franquicias tales como:

Franquicia Comercial: Es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final, por ejemplo la franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurants, cafés, agencias de viajes.

Ejemplos:

- Juan Valdez café
- Docucentro Xerox
- Restaurante Pim's
- Cellshop



Franquicia Industrial: Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.

Ejemplos:

- Subway
- Burger King
- Yogurt Persa
- Cebiches de la Rumiñahui
- Mc Donalds



Franquicia de distribución o de producto: Es aquella franquicia que tiene como objeto la distribución de producto o productos tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Por ejemplo franquicias de ropa, de muebles, etc.

Ejemplos:

- Mng
- Groogy



- Colineal
- Americanino
- Adidas

Franquicia de servicio: Se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

Ejemplos:

- Martinizing
- Disensa



Franquicia de Córner: Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo se puede citar una franquicia de venta de relojes.

Ejemplos:

- Fossil
- Movistar
- Claro



Shop in shop: Es una franquicia de córner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

Ejemplos:

- Friday's
- Tony Romas
- Mc Donalds
- Subway



Las franquicias también se dividen de acuerdo a su estructura y su mercado:

Franquicia individual: Se le da a una persona con un contrato específico.



Franquicia Múltiple: Se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.



Franquicia Regional: Se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.



Franquicia Maestra Internacional: Se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.⁹

Ejemplos:

- Starbucks
- Mc Donalds
- Pizza Hut
- Papa Johns
- Dominos Pizza



⁹ GONZÁLEZ Calvillo, Enrique. (1993). **La experiencia de las franquicias**. 1º Edición

1.1.4. Condiciones para franquiciar un negocio.-

Antes de decidir expandirse por medio de franquicia se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Concepto de negocio (éxito de la empresa): El concepto del negocio debe enfocarse a la actividad comercial que la empresa se esté desarrollando en el mercado, prestando sus servicios para la satisfacción de necesidades de los clientes que los frecuentan, analizando así su éxito y rentabilidad en el mercado en el que se desarrolla.¹⁰

Saber hacer (know how): El conocimiento intrínseco de la empresa referente al proceso comercial que la empresa tiene para su desarrollo en el mercado, debe de tener las siguientes características:

- **Originalidad:** Con características únicas y esenciales para la venta rápida del producto o servicio a comercializar.
- **Sustancial:** Para la generación de información útil para el ingreso a nuevos mercados en base a los servicios si son fuertes o no en el mercado.

¹⁰ Tomado de ecufranquicias.com autoría del Ingeniero Guido Santillán
Modificado por Juan Jiménez.

- **Transmisible:** El saber hacer del franquiciador se lo transmitirá con facilidad el conocimiento comercial hacia el franquiciante.
- **Reproducible:** La explotación del negocio se deberá reproducir hacia todos los centros pilotos.(FRANQUICIAS)
- **Actualizado:** Debe ser actual, dinámico, divertido facilitando así la adaptabilidad del producto hacia el mercado.
- **Identificado:** Detalle de las características principales de la franquicia para su fácil transmisión hacia personas o empresas interesadas a la adquisición de la misma.¹¹

Mercado en expansión: La demanda del producto a franquiciarse debe ser permanente, la franquicia no debe estar sobre algo que está temporalmente de moda o simplemente "in" o meramente sobre una atracción y duración efímeras.

Debe estar consolidada en el mercado para que tenga un interés duradero a través del tiempo en bases a sus atributos que este proporciona.¹²

Producto o servicio: El franquiciante debe comercializar un producto original, ya sea en cuanto a sus características intrínsecas (Mc Donald's) o a su forma de

¹¹ Tomado de euafranquicias.com autoría del Ing. Guido Santillán y Estudio Canudas, Ing. Carlos Canudas (Argentina), Modificado por Juan Jiménez.

¹² Estudio Canudas, Ing. Carlos Canudas(Argentina),Modificado por Juan Jiménez.

ofrecerlo a la venta (packaging: Pizza Box se destaca por sus envases – sistema de venta por impulso)

El negocio debe distinguirse por su:

Nombre, marca y la imagen creada en la mente y opinión del público¹³

1.1.5. Ventajas y desventajas del la franquicia.-

A continuación se presentan las ventajas y desventajas para el sistema de franquicias:

1.1.5.1 Ventajas del franquiciante.-

Entre las ventajas del franquiciante se tiene las siguientes:

- El crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de empresarios motivados por sus expectativas
- Fortalecimiento de la marca.¹⁴
- Menores gastos publicitarios y mayor difusión.¹⁵
- Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento.¹⁶
- La minimización de riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión.

¹³ Estudio Canudas, Ing. Carlos Canudas (Argentina), Modificado por Juan Jiménez.

¹⁴ CALVILLO E, CALVILLO R. **Franquicias, la Revolución de los 90**,McGRAW-HILL, México 1994, pag.95-99

¹⁵ *Ibíd*em, p.14

¹⁶ *Ibíd*em, p.14

- La simplificación de los procedimientos de administración del negocio, obviamente respecto a una organización vertical propia y extendida.
- La reducción de los costos operativos, ello debido al ingreso del negocio a una economía de mayor escala.
- Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de mayor volumen en la actividad.¹⁷

1.5.1.2 Desventajas del franquiciante.-

- Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciado.
- Reducción de independencia.¹⁸
- Dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local.
- Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema.
- Modificación del status personal del franquiciante, quién deberá ponerse al frente de un sistema que contará con nuevos protagonistas: los franquiciados.¹⁹

¹⁷ Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/132.htm>

¹⁸ CALVILLO E, CALVILLO R. **Franquicias, la Revolución de los 90**, McGRAW-HILL, México 1994, pag.99-100

¹⁹ Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/132.htm>

1.5.1.3 Ventajas del franquiciado.-

- Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
- Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciado participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.
- Participación y provecho de la notoriedad de una marca.
- Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoria interna, etc.²⁰

1.5.1.4 Desventajas del franquiciado.-

- Limitación en cuanto a sus posibilidades de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar royalties, regalías u otra contraprestación por la esencia misma de la franquicia.
- Aunque forme parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca.

²⁰ *Ibíd*em, p.19

- Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.²¹

1.1.6. Diferencias entre franquiciado y empresario independiente.-

1.1.6.1 Desventajas

Franquiciado:

- Inversión en la instalación de la franquicia (INFRAESTRUCTURA).
- Dependencia total del propietario de la franquicia
- Restricciones en modificaciones comerciales.
- Prohibición de modificaciones en la venta de productos y servicios.
- Pago mensual de Royalties y Fees de la franquicia.²²

Independiente:

- Conocimiento de la Marca Comercial casi nula.
- Concepto de la marca comercial a desarrollarse.
- Elaboración de logo y marca comercial creativa para su conocimiento.
- Gestión para el desarrollo del negocio en un territorio determinado.
- Desconocimiento de proveedores para la adquisición de productos

²¹ Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/132.htm>

²² Elaborado por Juan Jiménez

- Elaboración de plan de marketing para la divulgación de la marca en el mercado escogido.
- Falta de atracción de la marca por falta de red en el mercado con respecto al negocio recién a desarrollarse.

1.1.6.2 Ventajas.-

Franquiciado:

- Mayor desarrollo de la marca en otros mercados.
- Controles de calidad de proceso de venta del producto con un estándar para su análisis.
- Asesoría en el desarrollo del negocio.
- Mayor rotación y conocimiento de los productos que expende la franquicia.
- Marketing y Publicidad de la marca unificada.
- Protección de territorio donde se desarrolla la franquicia.²³

Independiente:

- Generación de negocio e ideas sin la necesidad de alguna dependencia.
- Territorio sin ningún límite de desarrollo
- Creación de marca sin restricción alguna.
- Modificación de su negocio a su modo sin dependencia.
- Procedimientos de trabajo de manera independiente.

²³ Elaborado por Juan Jiménez

- No depender de un contrato con terceras personas.
- Evitar pago de royalties y Fees.²⁴

1.1.7. Aspectos Financieros de la Franquicia.-

A continuación se detalla algunos aspectos financieros que intervienen en la franquicia, como una base para su proceso, el cobro de los aspectos financieros dependerá del franquiciador, y estas son las siguientes:

Derecho de entrada o Regalía inicial:²⁵

- Derecho a firmar el contrato.
- Inicio de la licencia de marca.
- Asistencia de búsqueda del local.
- Capacitación inicial.
- Entrega de juegos de manuales.
- Apertura y lanzamiento.
- Pago del fee inicial

Gastos de instalación:

- Remodelación del local.

²⁴ Elaborado por Juan Jiménez

²⁵ *Ibíd*em, p.14

- Compra de equipos.
- Primer inventario de productos.
- Gastos de primera quincena.

Regalías comerciales (0% a 8%):

- Apoyo permanente
- Por cesión del esquema comercial
- Actualización de manuales
- Innovaciones del sistema.
- Sistema de proveeduría.

Porcentajes de publicidad (1 al 4 %):

Los porcentajes de publicidad de la franquicia serán tomados de acuerdo al criterio del franquiciador ya sean mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente de las ventas netas del franquiciante o como también de su utilidad neta.²⁶

²⁶ Jornadas Técnicas sobre Franquicias, celebradas en el Hotel Marriott de la ciudad de Quito, los días 22 y 23 de junio del 2005, Modificado por Juan Jiménez.

1.1.8. Marco Jurídico.-

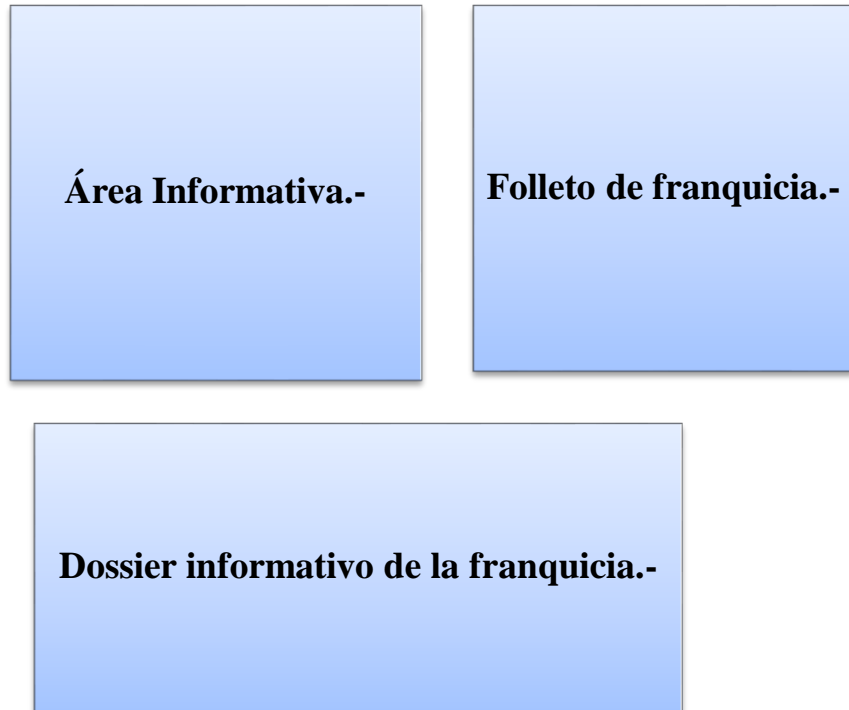
En el país, no hay una ley que ampare el sistema de franquicias, tal como ocurre en México y el Brasil, que son las naciones en centro y Latinoamérica con nivel más elevado de este tipo de inversiones.

Guido Santillán, director ejecutivo de la Asociación de Franquicias del Ecuador (Aefrán), reconoce que, por su lado, no han presentado al antiguo Congreso ni a la Asamblea un proyecto en ese sentido, por el temor a la sobrerregulación, que podría ahuyentar y borrar el sistema.

1.1.9. Package de franquicia o Paquete de Franquicia.-

1.1.9.1 Información de la franquicia.-

Gráfico No 1



Fuente: PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, Enrique Diez Castro, Mc Graw Hill, 1998

Elaborado por: Juan Jiménez

Área Informativa.-

Todos los elementos que forman parte de ésta área tienen como finalidad proporcionar al inversionista que deseen aplicar, toda la información del concepto del negocio y por otro lado al franquiciador le facilitará

información sobre el perfil del postulante, características personales, profesionales.²⁷

Folleto de franquicia.-

En él se encontrará información básica de las características de la franquicia.²⁸

Dossier informativo de la franquicia.-

El objetivo de éste documento es dar información a los candidatos a la franquicia sobre: Datos informativos de la empresa, Descripción del sector de actividad del negocio objeto de la franquicia, contenido y características de la franquicia y su explotación, elementos esenciales del acuerdo de la franquicia.²⁹

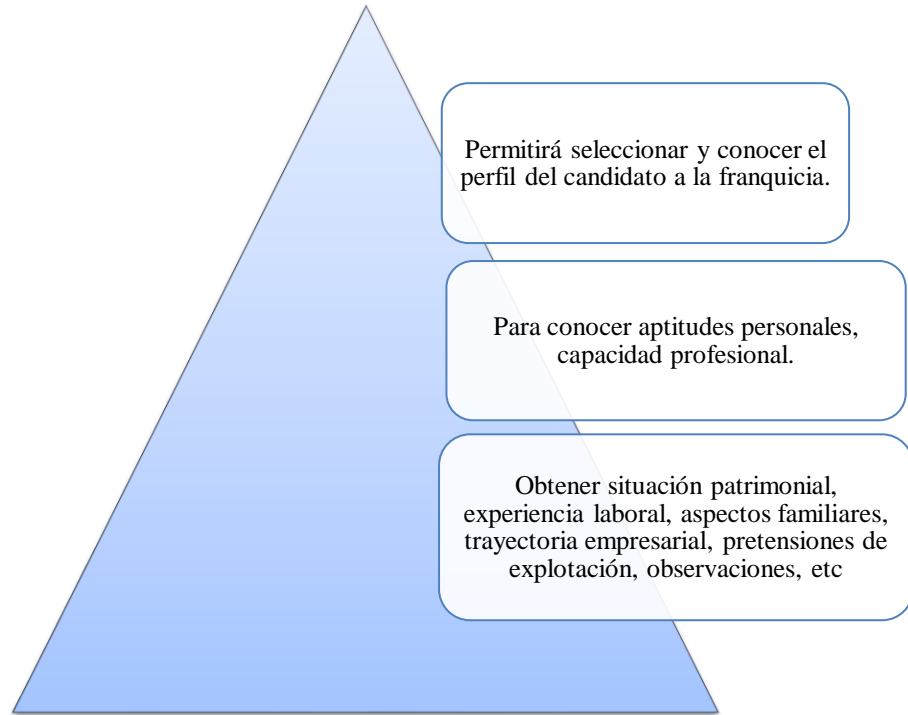
²⁷ CASTRO, E. **PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA**, , Mc Graw Hill, 1998

²⁸ *Ibíd*em, p.27

²⁹ *Ibíd*em, p.27

1.1.9.2 Cuestionario de la Candidatura.-

Gráfico No 2



Fuente: PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, Enrique Diez Castro, Mc Graw Hill, 1998

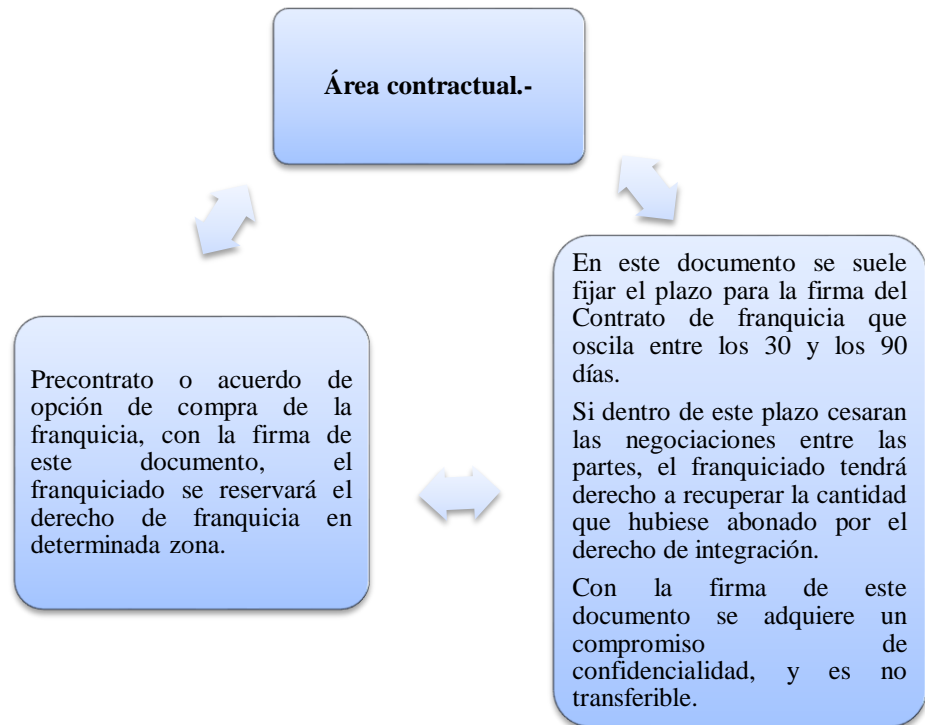
Elaborado por: Juan Jiménez

VER EN AREA DE ANEXOS

ANEXO No 1

1.1.9.3 Area Contractual.-

Gráfico No 3



Fuente: PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, Enrique Diez Castro, Mc Graw Hill, 1998

Elaborado por: Juan Jiménez

En el área contractual se evidencia la parte legal de contrato con las diferentes características como el plazo de firma, compromiso de adquisición de la franquicia, compra de la franquicia la parte inicial para la ejecución de la franquicia en un territorio determinado que el franquiciante deberá de conocer para su ejecución.

1.1.9.4 Contrato de Franquicia.-

Todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes quedan plasmadas en un contrato legal de características muy distintas a otros contratos de distribución comercial, que deberá ser minuciosamente analizado y discutido por las partes.

No es en sí un contrato asociativo, pero bien puede considerarse como un contrato de estrecha colaboración entre las partes, ya que depende el éxito del negocio de un armonioso y permanente contacto. Las cláusulas de este documento regularán las relaciones entre franquiciador y franquiciado a lo largo de toda su vigencia, tanto duración, formas de renovación derecho y obligaciones de las partes contratantes, forma de pago de la regalía inicial de la franquicia, concesión de derechos de propiedad comercial, territorio asignado para el funcionamiento de la franquicia entre otros aspectos.³⁰

A continuación en la parte de Anexos, en Anexo 2 se podrá evidenciar el clausulado de la franquicia de La Cigarra CIA LTDA.³¹

³⁰ Tomado de <http://www.infomarca.com/franquicias.html>, Modificado por Juan Jiménez.

³¹ Ver en Anexos, ANEXO No 2

1.1.9.5 Manuales del Franquiciante.-

Los diversos Manuales necesarios suelen ser habitualmente los que se señala a continuación y sirven como base para responder a las interrogantes y problemas comunes sin necesidad de recurrir con el franquiciante y de esta manera resolver el problema más rápido.

Es recomendable la preparación y utilización de dos juegos de manuales: uno para el franquiciante y otro para el franquiciatario. En los manuales se plasma, en papel, la forma en que habrá de operar, tanto el franquiciante como el franquiciatario.³²

Continuación se presentan los manuales correspondientes:

³² CALVILLO E, CALVILLO R. Franquicias, **la Revolución de los 90**, McGRAW-HILL, México 1994, pag. 120

Cuadro No 1

LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA.- CAPACITACION.-

El franquiciador asistirá con sus habilidades directivas y organizativas en beneficio de sus franquiciados, tanto al inicio de las actividades como a lo largo de la vigencia del contrato como por ejemplo :

- Determinación de los stocks de apertura y seguridad,**
- Planificación y creatividad publicitaria.**
- Promoción de la marca.**
- Selección del personal.**

El proceso de formación del franquiciado y su personal comenzará en la delegación central de la franquicia mediante cursos teóricos-prácticos. La formación del franquiciado continuará a lo largo de la toda la vigencia del contrato.

Fuente: PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, Enrique Diez Castro, Mc Graw Hill, 1998 y Ing. Guido Santillán, ecuafanquicias.com

Elaborado por: Juan Jiménez

Cuadro No 2

MANUAL DE CONCEPTO DE NEGOCIO.- MANUAL DE GESTIÓN COMERCIAL, MARKETING Y PUBLICIDAD.-

Establecerá los parámetros que definan el concepto del negocio sobre el que se fundamenta la franquicia: filosofía y

Explicara: política de precios, técnicas y sistemas de venta, motivaciones del cliente, elementos diferenciadores del producto o servicio, medios publicitarios y

concepto del negocio, el mercado, el perfil del cliente, productos y servicios, estructura empresarial, aprovisionamiento, el local, área comercial, plan de marketing, asistencia en la gestión, presupuesto de explotación y relación contractual.

promocionales, elementos y técnicas de apoyo a la venta y para la potenciación de la marca.

Fuente: PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, Enrique Diez Castro, Mc Graw Hill, 1998 y Ing. Guido Santillán, euafranquicias.com

Elaborado por: Juan Jiménez

Cuadro No 3

MANUAL DE IMAGEN	MANUAL DE ADECUACIÓN Y DECORACIÓN DEL LOCAL.-	MANUALES OPERATIVOS.-
Manual de normas gráficas e imagen corporativa, aquí se encuentran las directrices de la política de imagen de la cadena: presentación del logotipo, tipografía y colores del logotipo, obligaciones de uso, restricciones de uso, material promocional, y material de comunicación.	Se plantea los diferentes parámetros de acondicionamiento, adecuación, decoración interna y externa, planos, presupuesto estimado y equipamiento de un local tipo de la cadena.	Incluye el organigrama de la central de la franquicia y las funciones de los diferentes departamentos.

Fuente: PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, Enrique Diez Castro, Mc Graw Hill, 1998 y Ing. Guido Santillán, euafranquicias.com

Elaborado por: Juan Jiménez

Cuadro No 4

MANUAL TÉCNICO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, APROVISIONAMIENTO.-

Presentación de los productos y servicios que integrarán la oferta del franquiciado, indicando las características técnicas de cada ítem. También regulará los criterios de aprovisionamiento que habrá de seguir el centro franquiciado (realización de pedidos, condiciones de entrega, realización de inventarios, política de incorporación de nuevos productos, relación de proveedores autorizados).

F

u

e

MANUAL ADMINISTRATIVO.-

Informará al franquiciado respecto a procedimientos contables, informes analíticos de gestión, programas informáticos, etc, para determinar la información que deberá facilitarse al franquiciador para el análisis de la calidad de la gestión. La información será presentada mediante informes de situación.

MANUAL DE CONTROL Y SUPERVISIÓN.-

Especificará las técnicas de inspección respecto a la calidad de la gestión del franquiciado con las características de la base central de la franquicia.

Puntos como: elementos decorativos de fachadas, mobiliario y decoración, etiquetado de productos, técnicas de venta, serán objetos de control por parte del franquiciador en las visitas periódicas de supervisión.

nte: PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, Enrique Diez Castro, Mc Graw Hill, 1998 e Ingeniero

Guido Santillán, euafranquicias.com

Elaborado por: Juan Jiménez

1.1.10. Riesgo de invertir en una franquicia.-

Al invertir en un sistema de franquicias los riesgos tienden a cero ya que la actividad comercial que decida su expansión a través de franquicias ha pasado por experiencias de todo tipo, las cuales transmitirán a sus franquiciados para buen funcionamiento de la red, evitando el fracaso comercial.

También se gozará de un nombre reconocido, de economías de escala, menor riesgo financiero, divulgación de la marca en forma cooperada, controles de calidad estandarizados, asesorías en la gestión del negocio, y aumento en el posicionamiento de la marca en otras ciudades o países del mundo.³³

1.1.11. Franquicias en el mundo.-

2011 no fue precisamente el mejor año para iniciar un negocio, ya fuese como franquicia o emprendimiento innovador. Las crisis de Estados Unidos y Europa pusieron en alerta al mercado mundial a mediados de este año, afectando a la inversión, aunque no a niveles preocupantes.

Sin embargo hubo ciertas excepciones. Gracias al reconocimiento que desde hace años tienen algunas marcas, no necesitan de gastar enormes cantidades en marketing para permanecer y seguir aumentando su presencia en el mercado.

³³ Jornadas Técnicas sobre Franquicias, celebradas en el Hotel Marriott de la ciudad de Quito, los días 22 y 23 de junio del 2005.

Top de las franquicias con mejor rendimiento durante 2011-2012:

1. Hoteles Hampton

La cadena hotelera desde hace años viene creciendo a un nivel asombroso y este año no fue la excepción, pues continuó multiplicando su presencia en países como Reino Unido, India, Rumania, Trinidad y México.

Actualmente, la cadena cuenta con mil 753 franquicias, con un costo de inicio que va desde los 3 millones de dólares a los 13 millones. Un detalle: Hoteles Hampton es reconocido por sus bajos precios de hospedaje en comparación con la competencia y la cercanía con sus huéspedes.

2. 7-Eleven

En el año y sólo en Norteamérica, 7-Eleven logró abrir casi 300 nuevos locales. Si bien, la franquicia existe desde 1964, ha sido durante los últimos años cuando más se ha ampliado su mercado, precisamente, gracias a su exitoso sistema de franquicias. Se dice que se abre una nueva tienda en el mundo cada 6.5 horas.

Inversión Inicial de 31 mil a 605 mil dólares.³⁴

3. McDonald's

No podía faltar la franquicia más famosa del mundo. De 1955 a la fecha esta cadena de comida rápida ha logrado levantar más de 26 mil 200

³⁴ HELLER. S, **Mundo de las franquicias**, 2012 pag50-60

franquicias alrededor del mundo, sin dar atisbos de agotamiento. De hecho, este año se caracterizó por su apertura a nuevos mercados como India y China, y se calcula que abrirá a lo menos 600 nuevos locales antes de 2013.

Su costo de inicio oscila entre el millón de dólares hasta casi los dos millones.

4. Supercuts

Los cortes de cabello parecieran no ser un negocio de sustento para esta década, sin embargo Supercuts ha demostrado todo lo contrario. Puede ser que tenga muchos menos locales que otras grandes marcas del mercado (1,035), pero para 2012 promete ubicarse entre las mejores del mundo. Así, la compañía espera terminar este año superando las 100 nuevas tiendas y espera doblar la marca para el próximo año.

El costo inicial va desde los 112 mil dólares a los 243 mil dólares de inversión.³⁵

5. Days Inn

Otra muestra de que el negocio hotelero está dando grandes frutos, no sólo en México, sino en todo el mundo. Days Inn cuenta hoy con locales en varios países de América, pero ha ido añadiendo mercado en China, Reino Unido, Costa Rica y Rusia.

³⁵Ibídem, p.34

Costo Inicio: entre 192 mil y seis millones de dólares.

6. Wingstop

Esta marca, desconocida hace algunos años en el país, ya cuenta con 10 sucursales satélites. Algunas de sus cifras registran más de dos mil millones de alitas de pollo vendidas, más de 480 restaurantes abiertos en varios países y más de 100 en proceso.

La inversión necesaria para iniciar uno de sus negocios es entre 260 mil a 620 mil dólares.³⁶

7. Subway

Subway es conocida en todo el mundo gracias a sus más de 33 mil locales (la franquicia con más sucursales), esperando superar la barrera de los dos mil nuevos locales este 2011.³⁷

La compañía dice tener más de dos millones de variedades de emparedados disponibles en sus tiendas, y necesita un valor de inicio que va de los 84 mil a los 258 mil dólares.³⁸

8. Denny's

48 años de trayectoria y mil 374 locales repartidos por toda América (y subiendo), garantizan el éxito de quienes deciden invertir en esta marca. A pesar de algunas demandas que detuvieron su crecimiento en la década de

³⁶ *Ibíd*em, p.34

³⁷ *Ibíd*em, p.34

³⁸ Subway, <http://www.tormo.com.co/noticias/2010>

los noventa, hoy se perfila nuevamente como una de las mayores empresas franquiciadas del mundo, y por supuesto su éxito se repite en México.

Para tener un Denny's, necesita a lo menos un millón 200 mil dólares en la cuenta bancaria.

9. Little Caesars

Michael y Marian Ilitch hace exactamente 52 años decidieron invertir para levantar un local de pizzas en Detroit. El negocio tuvo tanto éxito que hoy replican su sistema miles de empresarios en todo el mundo, con grandes resultados. La misma tienda calcula que los costos iniciales son de entre 193,050 y 619,500 dólares.³⁹

10. Dairy Queen

Esta famosa marca de helados tiene el respaldo, nada menos que, de Warren Buffett. El inversionista optó comprar este negocio en 1998 a través de su compañía Berkshire Hathaway, y desde entonces ha generado sólo ganancias.

Actualmente, cuenta con más de cinco mil 700 franquicias operando en todo Estados Unidos, Canadá y en otros 22 países, incluyendo México.

Great Clips (peluquerías) | Gastos de puesta en marcha en 2010 de \$ 109.000 a \$ 203.000

³⁹ *Ibíd*em, p.38

11. Dunkin Donuts

Gastos de puesta en marcha en el 2010 \$ 537.750 a \$ 1.765.300.

12. Minimarkets

(Tienda de conveniencia y una gasolinera) | Gastos de puesta en marcha en el año 2010 \$ 1.835.823 a \$ 7.615.065⁴⁰

⁴⁰ *Ibíd*em, p.38

1.1.12. Etapas evolutivas del sistema de franquicias en Ecuador.-

Hace doce años las franquicias existentes en el país eran sólo extranjeras. Esa realidad cambió con los años y en la actualidad cada vez más empresas nacionales están agrupadas en franquicias.

Se estima que existen unas 150 franquicias extranjeras y unas 35 nacionales. La primera etapa fue la llegada de las franquicias extranjeras a Ecuador. La primera en llegar fue Martinizing en 1967, posteriormente llegaron otras franquicias, tales como Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982, Burger King en 1986, McDonald's en 1997.

Sí, la segunda etapa empieza en 1997 con el desarrollo de las franquicias nacionales, de las cuales se estima que al momento existen unas 35. Hasta entonces se consideraba positiva la llegada de las franquicias extranjeras al país, pero ya es hora de desarrollar franquicias ecuatorianas con miras a la expansión nacional y luego internacional. Algunos ejemplos de franquicias ecuatorianas son:

Disensa, Farmacias Cruz Azul, Pañaleras Pototín, Yogurt Persa, Restaurante Pims, Los Cebiches de la Rumiñahui, Expocolor, Docucentro, Xerox, Dinadec, etc.⁴¹

⁴¹ Diario La Hora

Tomado de la edición impresa del Domingo, 12 de Septiembre del 2010.

1.1.13. Top Franquicias Nacionales.-⁴²

	Franquicia Internacional Subway: Con más de 37.000 locales en 100 países, la marca SUBWAY® es la cadena de sandwiches mas grande del mundo, ahora disponible en Ecuador.
	FasTrackKids – Desarrollando niños para el futuro: Programas de enseñanza infantil, métodos interactivos y divertidos.
	Vibro: Franquicia internacional especializada en adelgazamiento, remodelación corporal, entrenamiento personalizado.
	Franquicia Master Pc: Productos tecnológicos, Mantenimiento y Reparación de computadores, Internet, Software, Marketing, representación de Marcas.
	Yogurt Persa: Cadena de comida rápida sana. Yogurt y Pan de Yuca.
	Restaurante Pim´s: variedad de comida, con la mejor vista y el mejor ambiente. QUITO NO DISPONIBLE Hamburguer Pim´s: comida rápida.
	Perfumanía Bibi´s: comercializa perfumes terminados a base de esencias originales, importa las esencias desde las casas productoras.
	Cassave: Yogurt y Pan de Yuca.
	Prontto: Lavanderías de autoservicio.
	Koktelitos: Venta de cocteles embotellados para llevar.
	ColdWell Banker: Franquicia inmobiliaria internacional.
	The Growth Coach: Franquicia de programas exclusivos de Coaching de Negocios.
	Helen Doron Early English: Franquicia internacional de enseñanza de Inglés para niños.
	Publipan: Franquicia Internacional, pionera en utilizar fundas de papel con publicidad.
	La Parrilla de Homero: Franquicia de restaurantes, que ofrece carnes y mariscos a la parrilla; utilizando productos de primera calidad, con un sabor incomparable, el mejor ambiente y el mejor servicio.

⁴² **Top Franquicias Nacionales**, Tomado de www.aefran.org/comisionfranquiciadores.html
http://www.ecuafranquicias.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=48:franquiciasdisponiblesparaecuador&catid=42:articulos&Itemid=58

1.1.14. Modelo de Franquicia de La Cigarra CIA LTDA.-

Debe de constar de las siguientes características para la aplicación de la franquicia:

1.1.14.1 Perfil del comprador.-

- Debe ser ecuatoriano o de nacionalidad extranjera.
- Residir en la ciudad de Ambato.
- Dispuesto a pagar los gastos de remodelación e instalación de la franquicia.
- Deber poseer un espacio de terreno amplio para brindar los servicios correspondientes de la marca tanto como parqueaderos como servicio al auto, ya sea este de su propiedad o arrendado.
- Tener capacidad de endeudamiento.
- Buen perfil de responsabilidad y honestidad.
- Personas mayores de 25 años con conocimientos comerciales.
- Tener conocimiento del mercado de licores.

1.1.14.2 Concepto de negocio.-

La empresa como tal considera una rentabilidad positiva debido al lapso que está en el mercado alrededor de 28 años, a pesar de que no se han manejado bien las variables de marketing, para su mayor eficiencia debido a la no asignación de presupuesto para su operación. El plan de mercadeo propuesto mejorará la imagen en el mercado, para que logre ser atractivo para los inversionistas futuros franquiciados.

1.1.14.3 Mercado.-

La demanda por los productos y servicios de La Cigarra CIA Ltda. ha sido constante y ha ido incrementándose, lo que significa que su consumo no ha sido basado en la novedad pero la novedad es un factor clave para el aumento del consumo debido a los servicios originales que el consumidor posee, como también por el interés duradero de los clientes para consumir productos de calidad .

Se tiene que asignar el local donde se instalara la actividad de franquicia en la ciudad escogida por el franquiciador esta tiene que tener cierto número de clientes y buena ubicación, para facilitar el desarrollo de la franquicia en dicha ciudad.

Se sugiere que los puntos de ventas se los ubique en lugares estratégicos es decir, principales avenidas, cerca de centros de entretenimiento nocturnos para el mayor consumo de los clientes hacia los productos.

Hay que tener en cuenta que cada franquiciado maneja la infraestructura e instalaciones pertinentes donde receptara los pedidos de productos como también los pedidos a domicilio, estos últimos tendrán que disponer de las herramientas pertinentes para brindar el servicio de la mejor manera como lo es la contratación de personal calificado con motocicleta para el recorrido correspondiente, este también deberá estar apto para los pagos correspondientes en efectivo o tarjeta de crédito.

**CUADRO DE VENTAS DE
LA CIGARRA CIA LTDA.**

ANO CONTABLE 2011

VENTAS NETAS 2011	VENTAS SEMANALES	VENTAS MENSUALES	VENTAS DEL AÑO
SUCURSAL NNUU	\$ 7,000.00	\$ 28,000.00	\$ 336,000.00
SUCURSAL AMERICA	\$ 6,500.00	\$ 26,000.00	\$ 312,000.00
SUCURSAL 18 DE SEPTIEMBRE	\$2,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
SUCURSAL CORDERO	\$ 3,500.00	\$ 14,000.00	\$ 168,000.00
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 19,000.00	\$ 76,000.00	\$ 912,000.00

* Datos tomados del estado de resultados 2011 de la empresa La Cigarra Cia LTDA.

1.1.14.4 Producto y servicio.-



Los productos y servicios que ofrece la marca son diferentes, diferenciados a la competencia debido a los combos y promociones que esta fomenta en su local con alto grado de personalización para brindar un servicio y producto de calidad , con esto se tendrá una mejor y rápida identificación de la marca por parte del cliente.

Los productos y servicios en todos los puntos de la red deben ser los mismos, esto será producto de técnicas operativas y comerciales homogéneas para las franquicias.

1.1.14.5 Saber hacer (know how).-

El valor agregado que se va a proporcionar al franquiciante, serán los siguientes aspectos:

- Servicio al auto
- Servicio a domicilio
- Proveedores, productos de calidad, exclusividad.
- Promociones.
- Publicidad exterior e interior.

1.1.14.6 Originalidad.-

Esto puede darse en cada uno de los componentes o en su conjunto, en éste punto la Cigarra CIA Ltda, es original debido a que no solo ofrece productos con servicio convencional, como lo es servicio al auto y servicio a domicilio esto ofrece un alto grado de personalización al atender al cliente y esto hace que la marca sea original y única en el país en su área comercial de licorerías. Lo argumentado es un punto importante para tomar en cuenta ya que aumentaría su know how al momento de vender la franquicia.

1.1.14.7 Transmisión de Know How.-

El saber hacer del franquiciador se lo transmitirá con facilidad si se dispone del perfil correcto del franquiciado, la persona natural o jurídica que esté interesada en comprar la franquicia. En lo referente a esto, la fabricación y el servicio que brinda la marca son de fácil aprendizaje, no habrá problema para que las técnicas utilizadas para el servicio al cliente y la elección de productos para su comercialización.

1.1.14.8 Reproducción de la marca.-

Las experiencias relativas y la explotación del negocio deberán reproducirse en todos los puntos de venta en un entorno similar al de los locales de la franquicia. No sólo la marca se encargará de enseñar la manera en que se brinda los productos y servicios sino también se les transmitirá experiencias que ellos han vivido, obviamente serán las buenas las que serán expuestas para evitar errores.

1.1.14.9 Características Identificadas.-

Las características identificadas son los aspectos relevantes que la empresa tiene para su éxito como lo son:

- Servicio al auto
- Servicio a domicilio
- Proveedores, productos de calidad, exclusividad.
- Promociones con licores importados.
- Variedad de productos.

Estas deberán estar totalmente detalladas en sus respectivos manuales para su fácil transmisión.

1.1.14.10 Marca registrada.-

Los propietarios de La Cigarra CIA Ltda®, registraron el nombre de su negocio hace 4 años, en el AEPI, ubicado en la ciudad de Quito. Con esto ningún negocio en el territorio ecuatoriano podrá usar éste nombre, caso contrario, se seguirán procedimientos legales según las leyes del país.

1.1.14.11 Formalidades Financieras de la Franquicia.-

Las características que tiene el sistema de franquicia, es lo que hace que en la actualidad siga su incremento en el mercado, una de las principales características es la flexibilidad para imponer pagos por razón de uso de marca y otras obligaciones que tiene el franquiciado

para con el franquiciador. Por tal motivo se ha evaluado imponer los siguientes pagos;

1.1.14.12 Derecho de entrada, Iniciación de la franquicia.-

La Cigarra cumplirá con los siguientes rubros y características para la iniciación de la franquicia:

- Firma del contrato y todos los gastos jurídicos
- Inicio de la licencia de marca.
- Capacitación inicial de los productos y servicios prestados.
- Entrega de manuales.
- Apertura y lanzamiento.
- Entrega de uniformes de la compañía.
- Publicidad interna de las marcas más importantes.
- Pago de fee inicial (\$ 4500)^{*43}

***Nota: El pago del fee inicial está incluido en el valor de marca de la empresa.**

⁴³ *Parámetro para el cálculo del fee inicial tomado de Calvillo E, Calvillo R. Franquicias, la Revolución de los 90, McGRAW-HILL, México 1994, pag.122*

Para el caso de La Cigarra no se cobrarán éstos derechos, con el objetivo de crear una atractiva oferta para el interesado en comprar la franquicia generando una compra segura de la franquicia, debido a su trascendencia en el mercado licorero, de 31 años.

1.1.14.13 Gastos de instalación.-

- Remodelación del local.
- Arriendo del local, o compra del mismo.
- Compra de electrodomésticos.
- Primer inventario de productos.
- Iluminación adecuada.
- Señalización dentro y fuera del local.
- Compra de perchas para los productos.
- Colocación de BTL informativo de la marca.

Los gastos de instalación serán cubiertos en su totalidad por el Franquiciado, las especificaciones se evidencian en el Anexo 4

1.1.14.14 Regalías comerciales.-

Todas las cantidades y porcentajes serán tomadas de las ventas totales mensuales acumuladas en trimestres o semestres para medir la situación financiera del negocio.

El franquiciado deberá de cumplir con las siguientes características:

- Actualización de manuales.
- Pago de regalías del 4% de las ventas totales netas se realizará cada trimestre o pago acumulado cada semestre, dicho pago se lo comenzará a cobrar a partir del primer año de funcionamiento de la franquicia.
- Capacitación del personal en la ciudad de Quito, en la matriz de la franquicia.
- Publicidad externa del negocio.
- Pago y trámite de permisos para el funcionamiento de la compañía cada año.
- Aceptación de suministros de productos por parte de casa matriz (La Cigarra, sucursal América) como un proveedor único.

1.1.14.15 Porcentajes de publicidad.-

La marca cobrará 2% sobre las ventas netas. Dicho porcentaje se lo comenzará a cobrar a partir del año de funcionamiento (finalización).

1.1.14.16 Marco Jurídico.-

En Ecuador no existe una ley de franquicias establecida en la constitución caso por lo cual, la marca comprada se sujetará a leyes internas del país como por ejemplo al Código de ética, código civil, código de comercio, leyes laborales, tributarias, de propiedad intelectual y toda ley que regule las actividades comerciales en el Ecuador.⁴⁴

⁴⁴ **Marco Jurídico de franquicias**, Tomado de www.soyentrepeneur.com y Modificado por Juan Jiménez.

2. EL SECTOR DE LA INDUSTRIA LICORERA, ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA FRANQUICIA

a. ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL.-

Factores Ambientales.-

2.1 Factores Económicos.-

Crecimiento económico:

Tras un crecimiento del 7,8% registrado en el 2011, el Banco Central prevé que Ecuador tendrá uno menor en el 2012, que llegará al 5,35%.

Para el periodo del los años 2013-2014 el Banco Central prevé una desaceleración en la economía, con un crecimiento económico del 4.8% para este periodo, cinco décimas menos que el pronóstico del período anterior.¹

Entre tanto, la previsión de crecimiento del PIB para el 2013 está en 4,37%; en el 2014 el crecimiento sería del 3,26% y el en 2015, del 3,28%. Es decir, se mira una tendencia descendente para los siguientes años.

Los mejores sectores que presentaron mejor actividad económica del crecimiento del 2011, el presidente del BCE explicó que las actividades

¹ **Crecimiento económico**, Tomado de http://www.elcomercio.com/negocios/Banco-Central-Ecuador-previsiones-crecimiento_0_738526262.html (artículo digital del 17-07-2012)

económicas que presentaron mejor desempeño fueron Electricidad y Agua (31%), Construcción y Obras Públicas (21%) e Intermediación Financiera (11,1%).²

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Fondo Monetario Internacional estimaron que Ecuador crecería un 4.5% este 2013.³

Impuestos: por lo que parte los impuestos se debe manifestar que existe una ventaja comparativa entre los países de Sudamérica sin contar con países como Chile que tienen una tasa de impuesto a la renta más baja. Esto ayuda a que se retengan en mayor porción las utilidades de los accionistas generando un ingreso al Estado.

2.2 Factores Políticos.-

Actitud y organización del gobierno: Al igual que toda la estabilidad política se encuentra en juego por el momento la actitud que el gobierno actual enfoca, afecta bastante en las decisiones de la compañía, los cuales no avanzan y se prefiere tomar decisiones a corto plazo, tomando en cuenta las modificaciones pertinentes que rigen al sector de entretenimiento, así no involucrar situaciones o acciones que pueda perder la empresa, y así tener una estabilidad para la

² Sectores económicos, Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec/estadísticas.

³ CEPAL, Tomado de http://www.elcomercio.com/negocios/Banco-Central-Ecuador-previsiones-crecimiento_0_738526262.html (artículo digital del 17-07-2012)

empresa, como también las leyes de competencia son bastante ambiguas en el terreno local por lo que existe competencia libre.

2.3 Factores Culturales.-

2.3.1 Nivel País.-

La población ecuatoriana económicamente activa no toma en cuenta los precios del pasado de los productos evidenciando así que no existe una comparación entre precios, consecuentemente el ecuatoriano promedio no compra productos con el menor precio, pero si es perceptible a las promociones y mejores ofertas de productos con un 63.7% en comparación a la población de América Latina.⁴

2.3.2 Ambato.-

Entre sus parroquias están: La parroquia de Ambatillo, la parroquia de Atahualpa, la parroquia de Augusto N. Martínez, la parroquia de Constantino Fernández, la parroquia de Cunchibamba, la parroquia de Huachi Grande, la parroquia de Izamba y la parroquia de Juan B. Vela.⁵

⁴ **Actitudes de compra de América latina, Consumo en Ecuador**, Consultora, encuestadora Optimus. Diapositiva 58

⁵ **Cultura de Ambato**, Tomado de http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/Cant%C3%B3n%20Ambato.pdf

Entre su cultura se encuentra La Fiesta de la Fruta y de las Flores es denominada como una de las más hermosas celebraciones alrededor del país.

La Fiesta fue entonces una manifestación de la voluntad de los ambateños, que aceptando el precio propuesto por la naturaleza a la belleza y fecundidad concedida a estas tierras, se levantaron con fervor y entusiasmo en búsqueda de respuestas tangibles al daño sufrido por el terremoto de 1949.

En 1962, y mediante Decreto Ejecutivo N. 586, expedido el 18 de abril y publicado en el Registro Oficial N. 136, que el Gobierno Nacional Presidido por el Dr. Carlos Julio Arosemena Monroy, y siendo su Ministro de Gobierno el destacado ciudadano Ambateño Don Daniel Domínguez, declaró a la FFF, celebración nacional.⁶

2.4 Factores Demográficos.-

2.4.1 Nivel País.-

Según el Censo 2010, Ecuador tiene 14'483.499 habitantes y 4'654.054 viviendas, siendo los departamentos el tipo de vivienda particular que más se incrementó de 9,1% en 2001 a 11,7% en 2010.⁷

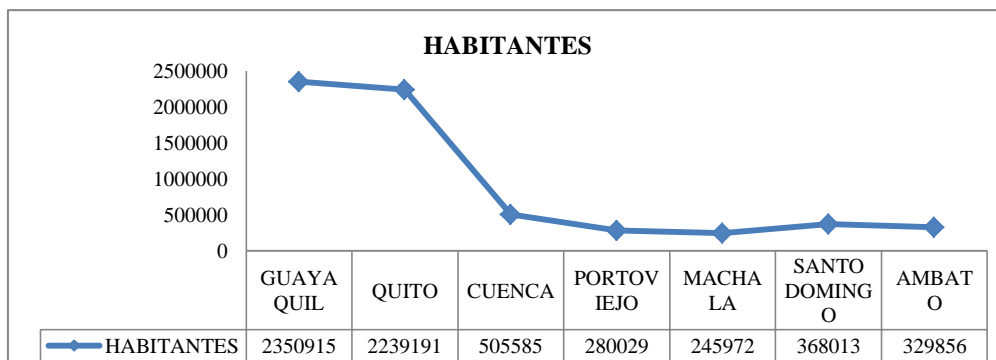
⁶ **Ambato**, Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Ambato>

⁷ **Censo 2010**, Tomado de http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox

Según datos del INEC, el 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra.

Las principales ciudades del Ecuador, consideradas así por el número de habitantes y por la actividad económica que desarrollan son las siguientes:

Gráfico No 4



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Juan Jiménez

Según el INEC la tasa anual de crecimiento de la población urbana se estima en 2.3%, mientras que el porcentaje de la población rural ha descendido a causa de las migraciones internas a las ciudades y a la eminente emigración exterior.

El 60% de la población total del Ecuador tiene menos de 29 años; el 11 % y 19% de adolescentes de 10 a 14 años y de 15 a 19 años tienen más de un hijo a su corta edad.

Los hombres tienen un ligero predominio en la enseñanza secundaria, mientras que las mujeres lo superan en la educación superior; y poco más de 2 millones de jóvenes, entre 15 y 19 años, cuentan con un teléfono celular activo.⁸

Consecuentemente en Ecuador tiene una ventaja en cuanto al personal contratable por la institución ya que la mayoría de la población que posee el país es joven lo que lleva a tener un poder sobre la fuerza que mueve la economía, es gente joven que puede desarrollar sus habilidades y empeñarse más en la empresa, solo se debe calificar y preparar a estas personas para saber utilizar, explorar y explotar la mayor herramienta de una empresa las personas, sus trabajadores. Y es favorable en cuanto a rentabilidad ya que la mayoría de la riqueza se encuentra en gente de edad adulta a la cual será parte del target escogido.

El desempleo en el Ecuador a Septiembre del 2012 es del 4.6% según encuesta nacional, el subempleo en el Ecuador a Septiembre del 2012 es del 42,28% según encuesta nacional.⁹

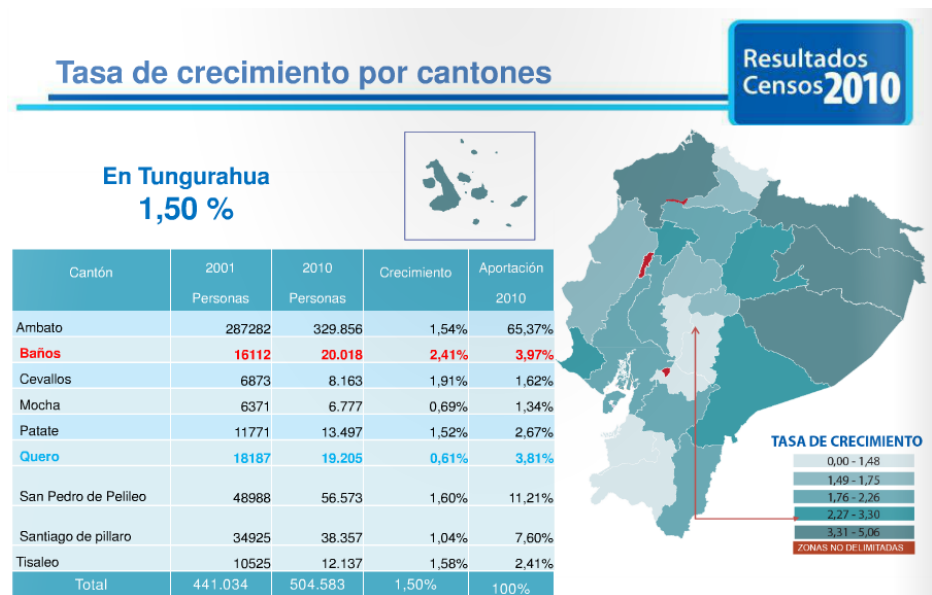
⁸ **Diario el ciudadano**, Tomado de http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=36685:poblacion-de-ecuador-es-mas-joven-que-nunca-60-son-menores-de-29-anos&catid=40:actualidad&Itemid=63

⁹ **Desempleo INEC**, Tomado de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info9.pdf>

La protección al empleo en el Ecuador muchas empresas se encuentran atrapadas en el desequilibrio político que al momento vive el país por las expectativas que se tienen referentes a los constantes cambios en las leyes de empleo, con altos índices de subempleo y desempleo.

2.4.2 Ambato.-

Gráfico No 5



Fuente: http://issuu.com/hdavalos/docs/datos_tungurahua (Datos INEC 2010)

En el censo poblacional del 28 de noviembre de 2010, la población de la ciudad de Ambato es de 329.856 habitantes.¹⁰

La ciudad de Ambato en el número de habitantes creció en un 1.54% según comparación realizada entre el número de habitantes existentes en

¹⁰ INEC, Tomado de http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox

el año 2001 según las proyecciones realizadas por el INEC; en lo que respecta al crecimiento de la población en el área urbana es del 30% mientras que el sector rural existe un decrecimiento del 9%.¹¹

2.4.2.1 Población por grandes grupos de edad de la ciudad de Ambato.-

Cuadro No 5

Población del Cantón Ambato por: Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Población del Cantón Ambato por: De 0 a 14 años	47345	46038	93383
Población del Cantón Ambato por: De 15-64 años	100903	109746	210649
Población del Cantón Ambato por: De 65 años y más	11582	14242	25824
Población del Cantón Ambato por: Total	159830	170026	329856

Fuente: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

Como se puede observar la población del cantón Ambato referente al nicho de la población entre 15 a 64 años de edad es de 210649 personas, como también las personas mayores de 65 años que son 25824 personas, las mismas que están facultadas a consumir bebidas alcohólicas, pero ser debe segmentar las

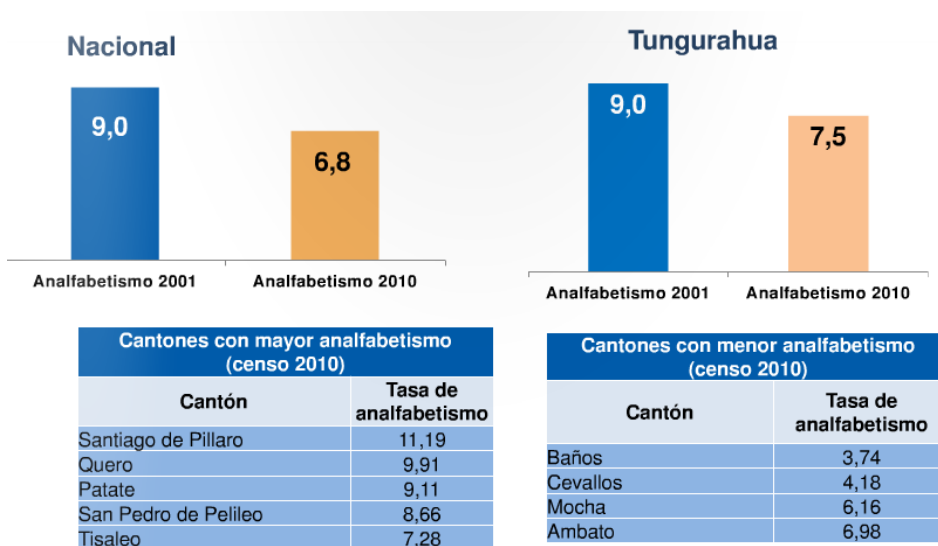
¹¹ **Población de Ambato,**

<http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20iit%20ccg%20boletin%20mercado%20laboral.pdf>

personas que son menores de edad entre el gran grupo de de población de 15 a 64 años.

2.4.2.2 Tasa de analfabetismo de Ambato.-

Gráfico No 6



Fuente: http://issuu.com/hdavalos/docs/datos_tungurahua (Datos INEC 2010)

Como se puede evidenciar la tasa de analfabetismo en la provincia de Tungurahua en comparación con el censo realizado en el 2001 se redujo en un 1.5%, y la tasa de analfabetismo para la ciudad de Ambato es de 6.98%.

Marco de Análisis Ambiental

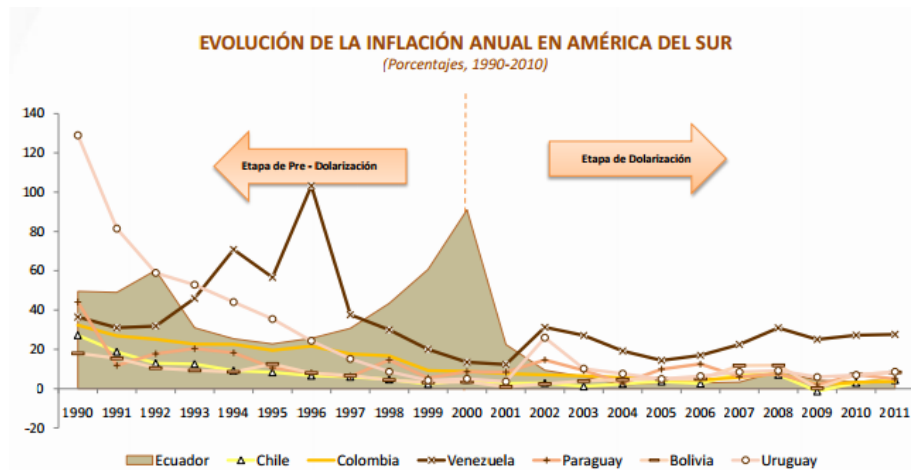
2.5 Ambiente Internacional.-

Comparado con los países de la región bolivariana el Ecuador presenta un mayor crecimiento que Venezuela y menor inflación debido a la dolarización así como también presenta indicadores con índices más bajos de desempleo.

El siguiente cuadro presenta un comparativo de los indicadores de crecimiento, inflación en la región.

La inflación de la mayoría de países de América del Sur muestra una disminución paulatina. El Ecuador es uno de los países que mayor desaceleración de precios evidencia en la última década.

Cuadro No 6



Fuente: Bancos Centrales e Institutos de estadística de los países analizados.

Nota: *No se incluyen datos de Argentina y Perú por presentar hiperinflaciones, lo que dificulta su visualización.

2.6 Ambiente Nacional.-

2.6.1 Ecuador.-

El ambiente nacional a la fecha presenta las siguientes principales características:

Tipo Gobierno Constitucional de Rafael Correa, Revolución Ciudadana:

- Programas Sociales
- Cambios en leyes/normas
- Precio del petróleo financia programas sociales.
- Creación de nueva constitución
- Economía mixta
- Obras de infraestructura.
- Carreteras, aumento de salario mínimo vital.

Los principales indicadores económicos del país a la fecha presentan la siguiente información:

Cuadro No 7

PIB	4.4
Inflación anual	4.88% (Agosto12-11)
Riesgo País (17-09-12)	722.00
Barril de petróleo WTI	96.62 (12-09-12)
Tasa de desempleo	5.19%
Deuda Externa Publica	14.20% del PIB
Balanza comercial	+1,848, 866 Mio USD
Balanza comercial (sin Petróleo)	-1, 559,202 Mio USD
Balanza comercial Total	289,664 Mio USD
Intereses	8.17%¹²

Fuente: INEC

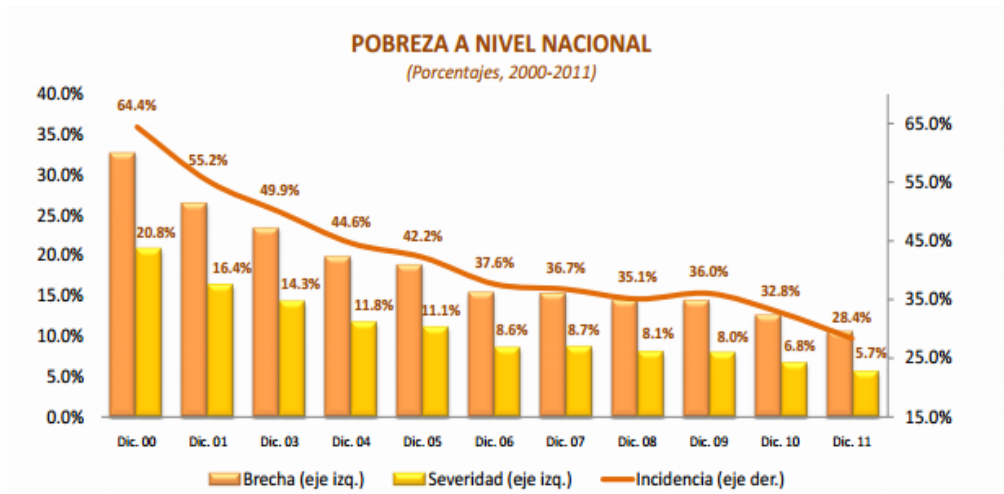
Como también otros factores importantes que son los siguientes:

2.6.1.1 Pobreza.-

En el período 2000 - 2011 se marca una tendencia decreciente en los niveles de incidencia de pobreza. En el 2011 las tasas de pobreza fueron las más bajas del período mencionado, llegando al 28.4% en la población total.

¹² INEC. 2012/indicadores económicos, Bce.fin.ec/

Gráfico No 7



Incidencia: Número de personas pobres expresado como porcentaje del total de la población en un determinado año.

Brecha: Diferencia agregada entre el ingreso de las personas (u hogares) pobres y el valor de una canasta básica de bienes y servicios (o línea de pobreza), expresada como porcentaje de este último valor y dividida para la población total.

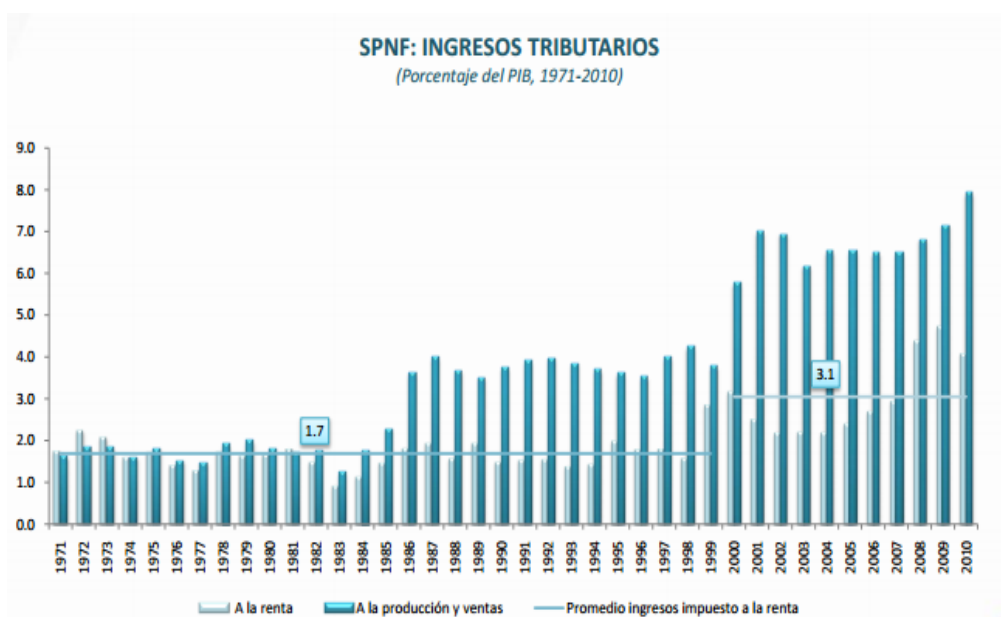
Severidad: Suma ponderada de las diferencias, expresadas como porcentaje de la línea de pobreza, entre el ingreso de las personas (u hogares) pobres y el valor de una canasta básica de bienes y servicios (o línea de pobreza), dividida para la población total.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo Urbano (ENEMDU)

2.6.1.2 Ingresos Fiscales.-

De 1971 a 1999, en promedio, los ingresos tributarios por concepto de impuesto a la renta representaron el 1.7% del PIB, mientras que en el período 2001 a 2010 se incrementaron a 3.1% del PIB.

Gráfico No 7



Fuente: Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas, ESIGEF (liquidaciones presupuestarias).

Consecuentemente el ambiente nacional influye directamente en la conformación del modelo de franquicia para la empresa debido a las nuevas leyes y recaudaciones fiscales a base de impuestos

hacia productos de uso suntuario como lo son el tabaco y licor importado esto afectará a los costos de los productos, el mismo que se verá reflejado en el precio final para el consumidor.

2.6.2 Ambato.-

Cuadro No 8



Fuente: http://issuu.com/hdavalos/docs/datos_tungurahua (Datos INEC 2010)

La PEA en Ambato es de 161,240 personas, como también las personas en edad para trabajar en dicha ciudad es de 268,639 personas.

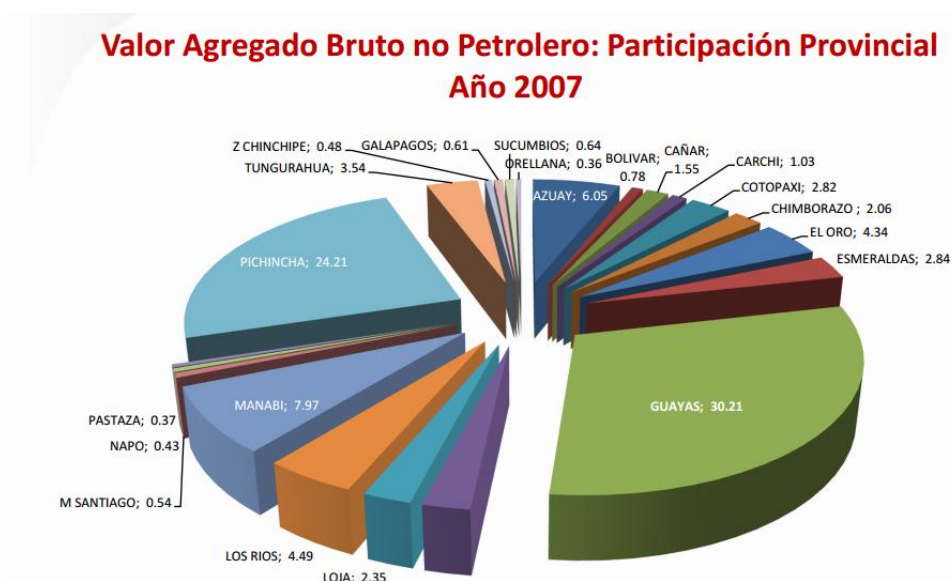
El desempleo en Ambato a Junio del 2012 es del 3.42% según encuesta nacional, el subempleo en Ambato a Junio del 2012 es del 43,96% según

encuesta nacional, como también existe en Ambato la tasa de ocupación plena que es del 51,80% a Junio del 2012.¹³

Si se mira la información por los principales centros urbanos, Ambato es la ciudad con menos pobres (8%), seguidas por Quito, Machala, Cuenca y Guayaquil. No obstante es esta última ciudad la que mayores progresos logra en el período de análisis, pues reduce el índice de pobreza del 25.6% al 11%.¹⁴

2.6.2.1 Economía de la Provincia de Tungurahua.-

Gráfico No 8



Fuente: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Casaabierta_DEE.pdf-Cuentas Provinciales año 2007

¹³ www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20iit%20ccg%20boletin%20mercado%20laboral.pdf

¹⁴ **Pobreza Urbana**, Tomado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cae-la-pobreza-en-ecuador-547806.html> (diario hoy 23-05-12)

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la economía de Tungurahua aporta al PIB del Ecuador con 3.54% de la economía nacional teniendo la importancia de la 7ma mejor provincia a nivel país debido al aporte de los ingresos no petroleros del país por detrás de provincias del Oro, Los Ríos.

Cuadro No 9

CUENTAS PROVINCIALES 2007

INDUSTRIAS	ECONOMÍA TOTAL
PROVINCIAS	
15 NAPO	318,288
16 PASTAZA	465,225
17 PICHINCHA	12,429,597
18 TUNGURAHUA	1,245,352
19 ZAMORA CHINCHIPE	117,930
20 GALAPAGOS	116,425
21 SUCUMBIOS	2,823,117
22 ORELLANA	3,630,133
23 SANTO DOMINGO	-
24 SANTA ELENA	-
VALOR AGREGADO BRUTO	47,673,201
	2,496,874
	50,170,075

Fuente: //www.bce.fin.ec/Cuentas Provinciales año 2007

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la economía de Tungurahua aporta al PIB del Ecuador con 1, 245,352 de dólares,

estando al nivel de las provincias de Esmeraldas, Los Ríos, El Oro.

2.7 Ambiente Industrial.-

2.7.1 Nivel País.-

La industria en el Ecuador está representada en su mayoría en el sector del petróleo y los servicios que prestan compañías para la extracción del mismo.

De ahí que la industria de la construcción ha tenido un crecimiento importante a la fecha.

Sobre las causas del crecimiento del 2011, fueron:¹⁵

- Electricidad y Agua (31%)
- Construcción y Obras Públicas (21%)
- Intermediación Financiera (11,1%)
- Petróleo (22.3%)

A continuación se presentará la balanza comercial de acuerdo con las importaciones y exportaciones del Ecuador:

¹⁵ Crecimiento Ecuador 2011, ww.bce.fin.ec/estadísticas.

Cuadro No 10

BALANZA COMERCIAL *

Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

	Ene-Jul 2009			Ene-Jul 2010			Ene-Jul 2011			Ene-Jul 2012			Variación 2012 - 2011			
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	Valor	Valor	Valor	
	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	USD	FOB	unitario
Exportaciones totales	16,019	7,204,678	450	15,438	9,940,137	644	16,273	13,022,015	800	14,331	14,021,196	978	-11.9%	7.7%	22.3%	
<i>Petroleras **</i>	78,517	3,330,095	42	77,921	5,414,795	69	80,910	7,617,013	94	84,126	8,389,133	100	4.0%	10.1%	5.9%	
<i>No petroleras</i>	5,115	3,874,583	757	4,595	4,525,342	985	5,026	5,405,003	1,075	4,873	5,632,063	1,156	-3.0%	4.2%	7.5%	
Importaciones totales	6,374	7,769,566	1,219	7,855	10,559,230	1,344	8,040	12,637,529	1,572	8,163	13,829,461	1,694	1.5%	9.4%	7.8%	
<i>Bienes de consumo</i>	520	1,699,017	3,267	596	2,194,926	3,680	685	2,589,859	3,783	676	2,855,740	4,226	-1.3%	10.3%	11.7%	
<i>Materias primas</i>	3,344	2,651,648	793	3,808	3,361,321	883	4,093	3,980,407	973	4,234	4,168,845	985	3.5%	4.7%	1.2%	
<i>Bienes de capital</i>	232	2,276,142	9,819	270	2,621,673	9,696	291	3,136,980	10,790	328	3,813,596	11,639	12.7%	21.6%	7.9%	
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,275	1,103,638	485	3,172	2,250,396	709	2,970	2,871,386	967	2,923	2,962,432	1,013	-1.6%	3.2%	4.8%	
<i>Diversos</i>	4	18,855	5,146	7	43,179	6,196	3	22,417	8,318	3	24,697	9,770	-6.2%	10.2%	17.5%	
<i>Ajustes ***</i>		20,267			87,735			36,480			4,150					-88.6%
Balanza Comercial - Total		-564,889			-619,093			384,486			191,735					-50.1%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		2,226,457			3,164,398			4,745,627			5,426,701					14.4%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-2,791,346			-3,783,491			-4,361,141			-5,234,966					-20.0%

* Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SH), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNRR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el

** Volumen en miles de barriles

*** Otras importaciones no regularizadas en el SENA

Fuente: Banco Central del Ecuador, SENA, SHE, EP Petroecuador.

2.7.2 Ambato.-

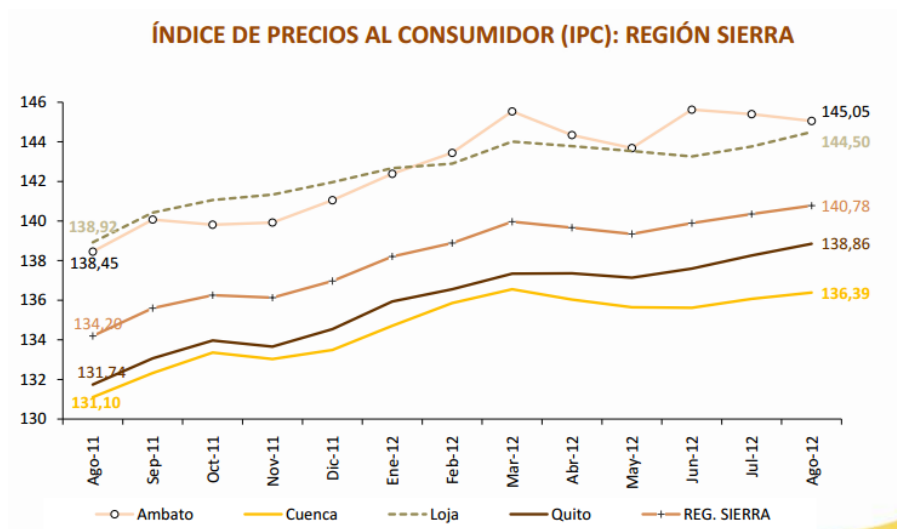
Después del comercio y la industria carrocera, la manufactura de calzado es una de las actividades más dinámicas en el cantón Ambato. Esta labor genera más dinero y empleo en la capital de Tungurahua. Según el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 145 empresas fabrican calzado y emplean a 3 199 personas en el cantón. Sus ingresos anuales bordean los USD 139 millones.¹⁶

¹⁶ **Industria de Tungurahua**, Tomado de http://www.elcomercio.com/pais/Ambato-encabeza-manufactura-zapatos-Ecuador_0_548345224.html

2.7.2.1 Ipc.-

En julio 2012 y en las ciudades de la Región Sierra de Ambato y Loja se reiteran como las de mayor IPC; Cuenca y Quito se ubican como las de menor IPC.¹⁷

Gráfico No 9



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

2.7.2.2 Inflación.-

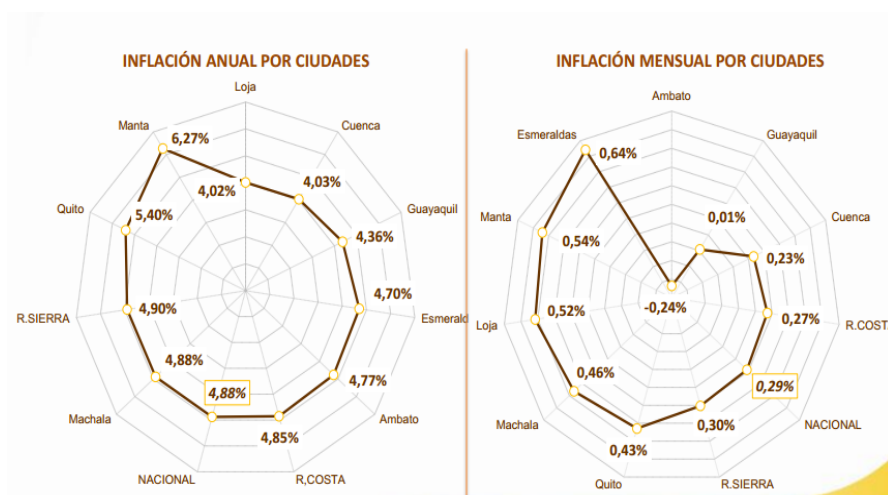
En agosto de 2012, Manta, Quito y Machala registraron la mayor inflación anual por sobre el promedio general; en tanto, la

¹⁷ IPC, Tomado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201208.pdf>

inflación mensual en Esmeraldas, Manta, Loja, Machala y Quito fueron las de mayor porcentaje por sobre el general.¹⁸

Con respecto a la inflación mensual por ciudades Ambato registra en el mes de Agosto 2012, la menor inflación de todas las ciudades relacionadas.

Gráfico No 10



Fuente: INEC.

En agosto 2012 la inflación mensual (0.29%) continuó, con una leve tendencia ascendente iniciada en los dos meses anteriores; todas las ciudades investigadas registraron inflación excepto Ambato.

¹⁸ Tomado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201208.pdf>

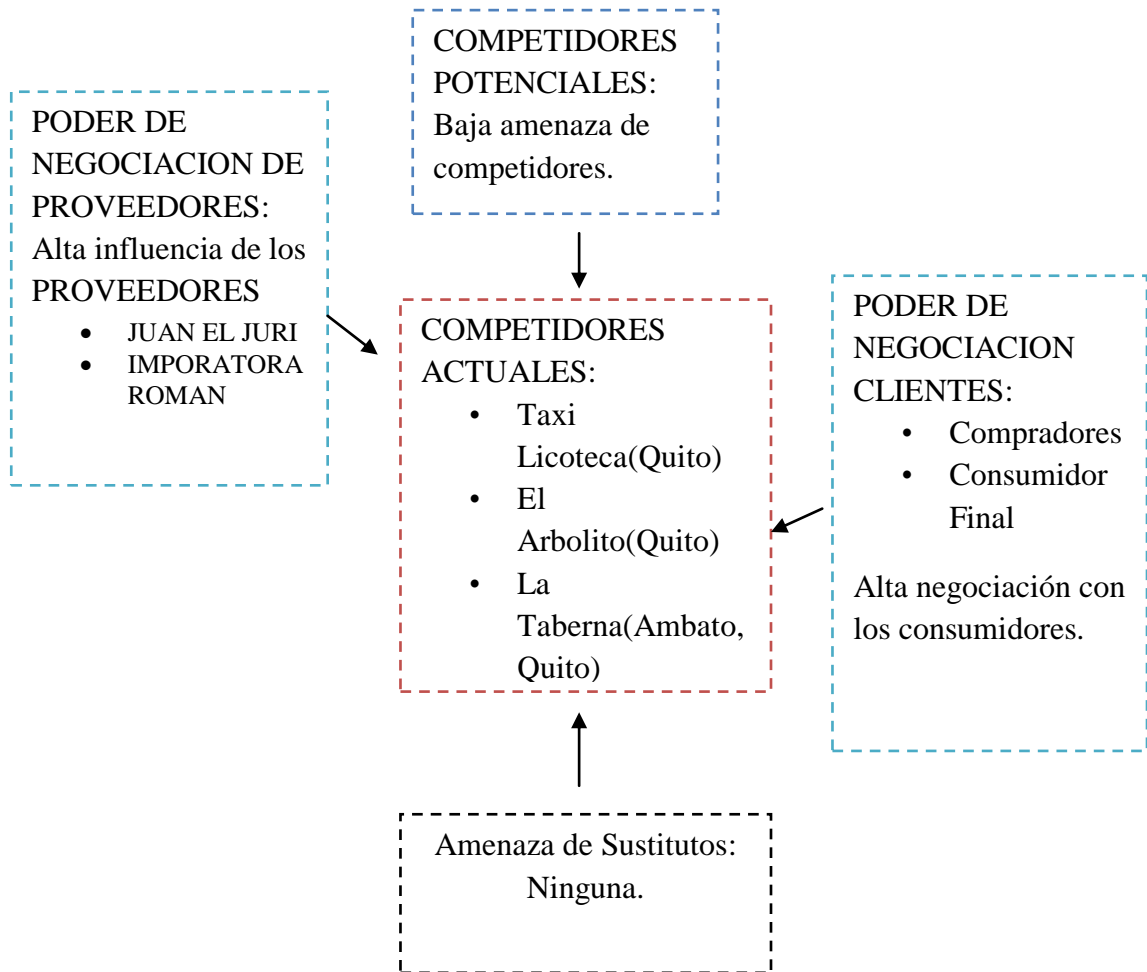
- Varios productos de la división de Alimentos y Bebidas No alcohólicas se encarecieron en las ciudades de Esmeraldas, Manta Loja, Machala y Cuenca; por el contrario, varios otros observaron deflación en Ambato.
- Como efecto del incremento de aranceles de importación al whisky se encareció el producto, también se dio un incremento en la cerveza. Los dos ítems se ubican en la división de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y estupefacientes; el aumento de precios afectó principalmente a las ciudades de Esmeraldas, Loja, Quito y Cuenca.
- También se dieron incrementos en productos de las divisiones de Comunicaciones (Manta), Prendas de Vestir (Machala), Salud (Quito) y Recreación y Cultura (Guayaquil); hubo deflación en Bienes y Servicios Diversos (Ambato).¹⁹

¹⁹ Tomado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201208.pdf>

b. ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO (QUITO).-

Categoría de participantes y Fuerzas competitivas

Matriz de análisis de Rivalidad de PORTER



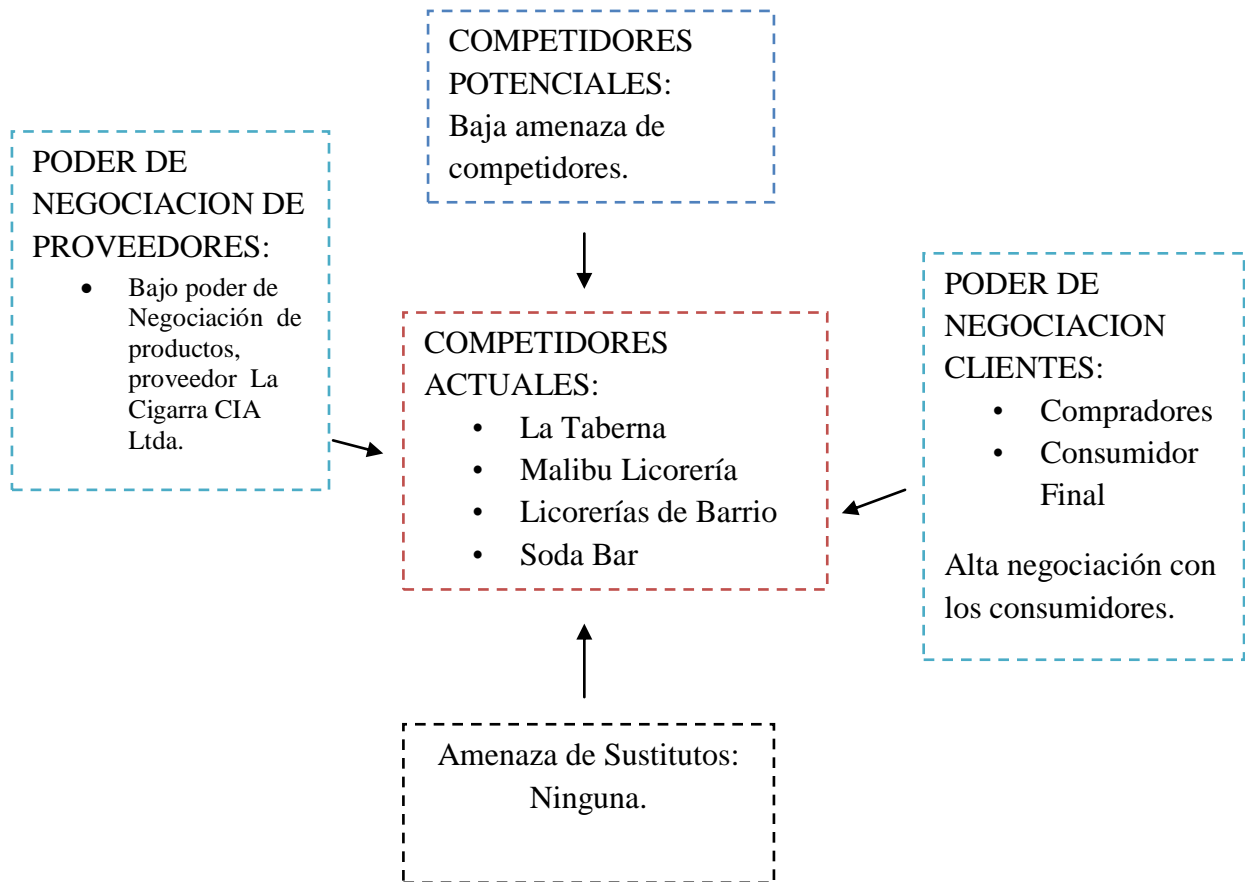
Fuente: Marketing, Kothler/Amstrong

Elaborado por: Juan Jiménez

c. ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO (AMBATO).-

Categoría de participantes y Fuerzas competitivas

Matriz de análisis de Rivalidad de PORTER



Fuente: Marketing, Kothler/Amstrong

Elaborado por: Juan Jiménez

2.8 Competencia - rivalidad interna.-

2.8.1 Quito.-

La rivalidad interna de la Cigarra Ltda, se enfoca en el entretenimiento nocturno de la ciudad, debido a la gran variedad que posee esta zona, ya que tiene bares, restaurantes, clubs, pub's en los cuales tienen expendio de licores para satisfacer la necesidad de entretenimiento de las personas que quieran consumir licor, pero la fortaleza de la empresa relacionada es el expendio de licores de calidad a precios más cómodos que de la competencia interna.

Algunos ejemplos de licorerías importantes en Quito son las siguientes:

Cuadro No 11

EMPRESA²⁰	FORTALEZA	DEBILIDADES
Taxi Lico teca Av. Brasil –Quito, NNUU y Portugal- Quito.	Buena publicidad exterior	Sin servicio a domicilio No tener servicio al auto Locales pequeños.
La Taberna Licores Cumbayá y Av. Francisco de Orellana- Quito.	Variedad de licores Marcas importantes	Sin servicio a domicilio No tener servicio al auto

²⁰ **Competencia licorerías Quito**, http://www.guiadeecuador.ec/ciudad_215_quito_rubro_509_licorerias.html

El Arbolito	Venta de comida	Sin servicio a domicilio
Av. Eloy Alfaro- Quito.	Delicatesen	No tener servicio al auto Sin variedad de licores.
El Bodegón		
Av. 12 de Octubre y Coruña-Quito.	Delicatesen	Sin servicio a domicilio
	Buena ubicación	No tener servicio al auto Locales pequeños.

Elaborado por: Juan Jiménez

2.8.2 Ambato.-

En la ciudad de Ambato no existe una licorería con el éxito comercial que tiene La Cigarra CIA Ltda, debido al servicio al auto y la variedad de productos de calidad que esta ofrece a los clientes, pero se tiene una competencia que provee a los clientes de los mismos productos, como lo son licor para el cumplimiento de la necesidad de los clientes y las principales licorerías, bares del sector son:

Cuadro No 12

EMPRESA	FORTALEZA	DEBILIDADES
Soda Bar Caracol Ambateño García Moreno 372. Ambato-Ecuador	Reconocida Marca local por los lugareños. Sector Comercial de la ciudad	Sin servicio a domicilio No tener servicio al auto Locales pequeños.
Malibu Licorería Francisco Flores y	Reconocida Marca local por los lugareños.	Sin servicio a domicilio No tener servicio al auto

Cevallos.	Sector Comercial de la ciudad	Locales Pequeños Sin Variedad de Productos. Sin Ninguna promoción relevante.
La Taberna Licores	Variedad de licores	Sin servicio a domicilio
Ficoa Ambato-Ecuador.	Marcas importantes	No tener servicio al auto
		Sin servicio a domicilio
Licorerías Varias, Licorerías dentro de barrios de Ambato.	Reconocida Marca local por los lugareños.	No tener servicio al auto Locales Pequeños
Dentro de toda la Ciudad de Ambato.	Barrios dentro de la ciudad	Sin Variedad de Productos. Sin Ninguna promoción relevante.

Elaborado por: Juan Jiménez

2.9 Proveedores - poder negociador.-

El poder de negociación del principal proveedor de la compañía, es importadora Román, el mismo que tiene un poder de negociación medianamente alto, debido que se compra los productos a consignación y con un crédito de cuentas por pagar de 60-90 días aproximadamente, con lo que facilita la adquisición de los mismos, como también ayuda a generar un manejo controlado de la rotación de inventarios, actualizándolo constantemente.²¹

²¹ Principal proveedor Cervecería Nacional, Juan Eljuri, e importadoras Román.

2.10 Productos sustitutos - presión de los sustitutos.-

Con respecto a los productos sustitutos, existen una gran variedad, como, centros de entretenimiento, bares, pubs, etc., pero estos sustitutos no tienen una gran presión para el mercado de la compañía debido a que no evidencian diversificación en sus productos y servicio como lo es la comodidad, seguridad y personalización en la atención al cliente.

2.11 Clientes - poder negociador.-

Actualmente no existen licorerías con servicio al auto, ni servicio a domicilio por lo que le hace, única en el mercado de Quito y en el Ecuador, solo los clientes frecuentes y al target dirigido consumen los productos y conocen la empresa, por lo cual el público en general no posee mucha información de la misma, esta fuerza no ejerce presión.

2.12 Nuevos ingresantes - barreras de ingreso.-

Las barreras de ingreso para los nuevos ingresantes hacia el mercado licorero son las siguientes:

La principal barrera de entrada que se encuentra es la inversión inicial en un local, la misma inversión que se desglosa de la siguiente manera:

Cuadro No 13

Inventario Inicial	\$20.000 ²²
Adquisición de Terreno	\$108.000 ^{23*}
Adecuaciones para el funcionamiento	\$35.000 ²⁴
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$163.000

** Compra del terreno opcional.*

Elaborado por: Juan Jiménez

En un establecimiento con las características que se plantea son de vital importancia para el buen funcionamiento de la compañía.

No se puede ofrecer lo que una licorería tradicional, tiene que disponer de servicios y elementos que lo distingan del resto, sobre todo si se espera que la concurrencia sienta el impulso de visitar una nueva opción de licorería al mismo tiempo percibir que se pone en contacto con las personas de manera adecuada.

Otra barrera de entrada que se pudo encontrar al analizar este tipo de mercado fueron aspectos legales referidos a las habilitaciones y permisos municipales, asignación de tiempo para tramitarlas.

²² Dato Proporcionado por el Gerente General de la Cigarra CIA LTDA, Inventario Inicial.

²³ **Terreno**, Tomado de <http://ambato.olx.com.ec/vendo-sitio-con-casa-lugar-extrategico-apto-para-negocio-iiid-54960308> (terreno solo para las modificaciones pertinentes, ubicado en área Comercial de Ambato)

²⁴ Dato Proporcionado por el Gerente General de la Cigarra CIA LTDA. (Monto aproximado, para las modificaciones en la ciudad de Quito, última sucursal abierta)

2.13 Mega fuerza gobierno - presión, control y regulación.-

En cuanto al gobierno se debe tomar a consideración la parte de impuestos marcados por la ley tributaria la misma que está vigente en el año en curso, por lo tanto los productos importados serán afectados a nivel de precios en su totalidad, y en general estos productos tendrán un aumento de precio considerable:

- Licores de marca importados
- Cigarrillos importados
- Energizantes extranjeros
- Cerveza extranjera
- Delicatesen Importado

Hay que tomar en consideración que los productos son nocivos para la salud por lo que se debe de tener en cuenta la regulación por la institución correspondiente para el análisis de su composición y evitar problemas de salud de los clientes y dar indicaciones con respecto a sus efectos.

Según Felipe Cordovez, presidente de la importadora de licores Cordovez y titular de la Asociación Ecuatoriana de Licores, asegura que con la restricción se incrementarán los precios y se entregará el mercado al contrabando, ya que los valores de los productos serán más altos comparados con los vecinos Perú y Colombia. Una caja de cualquier whisky comenzará a pagar USD 120 solo por la aplicación del nuevo arancel: USD 0,25 por cada grado alcohólico. Por

ejemplo, dice, una botella de whisky Johnnie Walker etiqueta roja pasará de USD 24 a USD 50, “cuando en cualquier supermercado de Lima se encuentra en USD 33”.²⁵

Algunos productos que van a tener incrementos en sus precios, con impuesto (ICE), se evidencian a continuación:

Cuadro No 14

Algunas partidas	Bienes en lista	Productos en estudio
<ul style="list-style-type: none"> ▶ De algodón ▶ De fibras sintéticas o artificiales ▶ De las demás materias textiles ▶ Las demás T-shirts y camisetas de punto ▶ De lana o pelo fino ▶ De seda o desperdicios de seda ▶ De las demás materias textiles ▶ Sostenes (corpiños) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ventiladores de mesa, pie, pared, cielo raso, techo o ventana. ▶ Aspiradoras ▶ Licuadoras ▶ Los demás aparatos electromecánicos con motor eléctrico incorporado de uso doméstico ▶ Planchas eléctricas ▶ Hornos de microondas ▶ Teléfonos celulares ▶ Reproductores de sonido e imagen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Perfumes y aguas de tocador ▶ Preparaciones para ondulación o desrizado ▶ Lacas para el cabello ▶ Desodorantes corporales ▶ Preparaciones para maquillajes de labios y ojos ▶ Preparaciones para manicuras y pedicuros ▶ Polvos, incluidos compactos 
Partes de vehículos	Bebidas alcohólicas	Algunos artículos
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Chasis de vehículos ▶ Ruedas y sus partes ▶ Los demás de cilindrada inferior o igual a 1.000 cm³ ▶ Los demás camperos (4 x 4) ▶ Los demás de cilindrada superior a 1.500 cm³ ▶ Los demás de peso total con carga máxima inferior a 5 toneladas ▶ Los demás vehículos para usos especiales, excepto camiones, de bomberos, camiones hormigonera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cerveza de malta ▶ Vino espumoso ▶ Los demás vinos de uvas frescas ▶ Las demás bebidas fermentadas (sidra, perada, aguamiel) ▶ Pisco, coñac, brandys, singani ▶ Whisky ▶ Ron y demás aguardientes de caña de azúcar ▶ Gin y ginebra ▶ Vodka ▶ Los demás licores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Confites recubiertos de azúcar ▶ Artículos de confitería sin cacao ▶ Bombones, caramelos, chicles ▶ Galletas dulces ▶ Productos de panadería y pastelería ▶ Triciclos, patinetas, coches de pedal y juguetes con ruedas ▶ Muñecos ▶ Modelos reducidos para entretenimiento y animación ▶ Rompecabezas 

Fuente: www.eluniverso.com/2009/01/15/1/1356/A5C5A3B20EAD4259954F0D51190DF6B

6.html

²⁵ **Aranceles**, Tomado de http://www.elcomercio.com/negocios/ajuste-precios-licores-televisores_0_721128082.html
19-06-2012

En diario HOY expresan lo siguiente:

Los nuevos impuestos que impondría el Servicio de Rentas Internas (SRI) a las bebidas alcohólicas causan incertidumbre y malestar a los importadores y fabricantes de estos productos.

Carlos Marx Carrasco, director del SRI, explica cuáles son los objetivos de la medida anunciada hace casi un mes.

"Con un arancel de 35% a las bebidas importadas y el incremento del 40% a los licores que cuesten más de \$8 según su grado alcohólico se aseguran las ventas de los productores nacionales", señala.

Sin embargo, la medida no beneficiaría a todos los empresarios ecuatorianos.

Según Rafael Corral, representante de Destilería Zhumir, la medida solo busca ayudar a un sector del mercado.

"El tema de importaciones no cambiará en nada nuestro mercado. Con el incremento del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) en casi un 130%, el cliente deberá pagar un 50% más por nuestros producto. Los únicos beneficiados por la medida son los productores de cerveza y vinos en el Ecuador. De entrar en vigencia la propuesta del SRI, corremos el riesgo de quebrar", comenta.

Otro sector que se vería perjudicado por las medidas que se intentan implementar es el de las importaciones.

Nixon Vergara, gerente de Importaciones de Juan Eljuri, considera que la resolución no reportará ningún crecimiento.

"Aumentar aranceles solo ayudará a fomentar el contrabando. El 50% de whisky importado que hay en el país proviene de este tipo de delito", aclara.

Al respecto, José Guillén, propietario de la distribuidora Guillén, opina que, de adoptarse esta resolución del SRI, la venta de licores importados caería aún más.

"En enero y febrero tuvimos la primera caída del mercado de licores importados.

Actualmente, estas ventas no representan ni el 2% de mi negocio. La gente prefiere comprar licores ecuatorianos más baratos"²⁶

2.14 Complementadores.-

2.14.1 Clientes.-

Exclusividad para mayores de edad (+18 años), los mismos que son 216,610 personas entre hombres y mujeres de 18/+ 65 años de edad de la ciudad de Ambato, de este target se segmentara las personas que

²⁶ **Impuestos licores**, (2009), Tomado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-licorero-con-mareo-361843.html>, 07-08-2009

pertenecen a clase social media y media alta, y económicamente activas, alrededor de 161.240 personas.²⁷

2.14.2 Proveedores.-

Licor de calidad Premium, 100% importado, como también marcas nacionales reconocidas a nivel local.

2.14.3 Complementos de la empresa.-

- Atención personalizada
- Servicio al auto
- Servicio a domicilio.
- La competencia tienden a satisfacer la misma necesidad que se intenta complacer por parte de la compañía.

2.14.4 Competidores.-

- Se distingue una competencia de licorerías, a nivel país, como también a nivel de la ciudad de Ambato, pero esta competencia no disponen de la ventaja competitiva que posee la Cigarra CIA. Ltda.

²⁷ **Población de Ambato**, Tomado de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO.-

3.1.1 Visión.-

Ser la empresa mejor posicionada en el mercado local y nacional de expendio de licores capaz de innovar constantemente y ofrecer a los consumidores un servicio único con variedad de productos de calidad.

3.1.2 Misión.-

Brindar a los clientes la más variada selección de licores importados y nacionales, dando la posibilidad de experimentar un servicio personalizado, único y calificado para satisfacer los gustos más exigentes en el mercado actual.

3.1.3 Valores.-

- Buscar siempre el mayor nivel de calidad
- Búsqueda de un servicio superior
- Buscar establecer los precios más competitivos en el mercado
- Buscar fidelización de la marca
- Adaptación y personalización del servicio y productos
- Mejorar constantemente
- Implementación de nuevas estrategias de Mercadotecnia cada semestre.

3.1.3.1 Valores Generales de la Empresa.-

- Ética
- Compañerismo
- Responsabilidad y compromiso
- Puntualidad
- Honradez
- Servicio al Cliente

3.1.4 Factores Clave de Éxito de la Cigarra CIA LTDA.-

- **Servicio al Auto.-** El servicio al auto es uno de los factores de éxito debido a la comodidad que brinda este servicio para los clientes debido a que no es necesario bajarse del auto para realizar sus respectivas compras de licores o delicatessen para su consumo.
- **Servicio a Domicilio.-** El servicio a domicilio es otro factor importante para el éxito de la empresa, debido a que es un valor agregado para los clientes, el mismo que se expande en toda la ciudad, evitando así que los clientes se expongan al tráfico caótico y la inseguridad en la ciudad de Quito, así se podrá satisfacer una necesidad con servicio de calidad.

- **Parqueadero.-** El parqueadero de la licorería es uno de los factores extras para el éxito, debido a que en su mayoría, los clientes poseen automóvil o cualquier tipo de transporte, con lo que un requerimiento básico de los clientes hacia la visita de la licorería es el parqueadero, el mismo que tendrá todas las comodidades pertinentes, para que realicen sus compras o compartan tiempo con sus respectivas preferencias en sus vehículos, como música, amigos etc.
- **Productos de Calidad.-** Los productos que distribuye la Cigarra CIA Ltda, son los productos de la más variada gama, como también de alta calidad debido a los proveedores que dispone la empresa, proveedores reconocidos a nivel nacional como Juan Eljuri, importadora Román, teniendo así reconocimiento por del cliente al momento de comprar fidelizando con este aspecto de la compañía.

Otros factores claves de éxito que ha considerado la empresa son:

- **Gestión de los clientes.-** Debido a la capacitación constante que tiene la fuerza laboral de la empresa, así ayudando al cliente de la mejor manera para que realice una compra exitosa cumpliendo sus expectativas del producto y la función

que este va a cumplir en la necesidad que tiene la persona al momento de comprar un licor en especial.

- **Promociones.-** Las promociones que dispone la empresa tiene una relevancia importante en sus factores comerciales de éxito debido a que todas las semanas, la empresa emprende nuevas promociones con diferentes productos, disminuyendo su margen de utilidad en alrededor de un 5% para el beneficio de los clientes, como por ejemplo promociones 2x1, por la compra de un licor se le proporcionara un regalo, complementador del licor gratis, estas promociones se evidenciaran en la página web de la compañía, redes sociales y en el local, así beneficiando al cliente con su economía y diversificando su gusto cada semana del año.

3.1.5 Segmentos: grupo objetivo (B2C).-

El segmento objetivo es B2C, debido a que se tiene contacto directo con los clientes, estos son los siguientes:

Hombres y mujeres mayores de 18 años en adelante que tienen las siguientes características:¹

- Hombres y mujeres casadas, solteras, divorciadas o viudos.

¹ Tomado de Estudio realizado por la Cigarra CIA Ltda, estudio de mercados 2006, independiente.

- Hombres y Mujeres de clase social media a alta, que tienen la disponibilidad de pagar precios altos y medianamente altos para pagar los productos ofertados.
- Hombres y Mujeres que trabajen o tengan un ingreso medianamente alto, para Fidelizar a las mismas.

3.1.6 Objetivos específicos de Marketing y Tácticas Comerciales.-

Los objetivos de marketing son los siguientes:

- Mantener un crecimiento del 20% positivo durante el periodo 2013.
- Incrementar el valor comercial de la empresa en un 3% en el periodo 2013.
- Mantener una penetración constante en el mercado tanto Quito como Ambato en el periodo 2013.
- Incrementar la rentabilidad en un 20%, mediante la venta de la franquicia, ajustando los gastos a lo mínimo.
- Captar clientes del nuevo mercado objetivo en la ciudad de Ambato con buenas tácticas comerciales.
- Fidelizar a los nuevos clientes del nuevo mercado mediante promociones llamativas y comunicación de beneficios de la empresa.

Las tácticas comerciales en base a las 4ps son las siguientes:

- Publicidad externa de la empresa en otras provincias en el periodo de 1 año.
- Comunicación interna llegar al 70% de target relacionado.
- Implementación de publicidad en radio, vallas y medios de prensa escrita, innovando el mensaje cada 6 meses para una buena comunicación.
- Publicidad dentro de eventos importantes como conciertos, partidos de futbol, en el periodo 2013-2015, para la recordación de la marca y consumo de los productos con la ayuda de los proveedores de la compañía, para una mejor recordación.
- Renovación de imagen tanto a nivel de colores como del logotipo, cada 3 años, comunicando a los compradores los nuevos servicios y productos que se presta, sin modificar lo tradicional de la marca.

- Realización de estudio de mercado cada año para analizar la participación de mercado de la competencia, y tener una imagen más amplia de la competencia.
- Hacer promociones conjuntamente con un CRM para generar fidelización de los clientes.

3.1.7 Lineamientos estratégicos.-

- Capacitación cada 6 meses al equipo de trabajo para actualización de productos nuevos que se adquirieron.
- Aumentar las promociones en un 5% de su totalidad cada mes con los productos nacionales e importados.
- Orientar las acciones y esfuerzos hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas realizando encuestas de satisfacción mediante correo electrónico cada 6 meses a partir del segundo semestre del 2013.
- Reducir tiempos de atención al cliente en 10% en servicio al auto.
- Negociación anual con los proveedores sobre los nuevos precios para los productos nuevos.

- Inclusión de nuevas ideas de reciclaje en la empresa para la reducción de desperdicios tanto en botellas de plástico como de vidrio.
- Aumentar la participación de mercado en un 5 % en el mercado licorero en un plazo de 2 años.

3.1.8 Análisis F -D- A-O.-

Fortalezas:

- Una empresa Innovadora.
- Se tiene una especialización en servicio (personalizado).
- Se tiene una estrategia definida.
- Se tiene mejor calidad que la competencia.
- Los proveedores son los adecuados, de acuerdo a las ventajas prestadas.

Debilidades:

- No se posee el personal necesario. (# Personas faltantes en los locales.)
- Variedad de productos, poca rotación de inventario.
- Necesidad de nuevos proveedores, que provean nuevos productos de actualidad.

Oportunidades:

- Existe un segmento del mercado en las provincias del país que se puede atender y todavía no se lo está atendiendo.
- Poder de negociación con los proveedores con formas de pago cómodas.
- Infraestructura comprada con anterioridad que serviría para próximas sucursales fuera de la ciudad de Quito.(Sector de los Valles)
- Se puede adquirir nuevos productos para atender necesidades de los clientes, con proveedores locales.
- Se tiene posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas, mediante la franquicia.
- Crecimiento de la población, con personas que poseen la mayoría de edad en el Ecuador.
- Elecciones presidenciales para el 2013.
- Ser importadores directos de productos internacionales relacionados a los licores y delicatessen evitando así la negociación con los proveedores.

Amenazas:

- Nuevos impuestos aplicables para productos importados.
- La situación política del país es inestable

- Regulación de horario de licorerías y bares en la ciudad.
- Los precios de la materia prima tiene una tendencia al alza.
- El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado, debido a los impuestos y nuevos precios.

3.1.9 Planificación FDAO – estrategias.-

ESTRATEGIA FO.-

- Estrategias innovadoras de publicidad y marketing, con productos nuevos para sectores desatendidos de alta rentabilidad, mediante promociones.
- Alta especialización de servicio, para mejorar la productividad y satisfacción de los deseos del cliente.
- Mejora continua en los servicios prestados por la empresa.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.
- Ser importadores directos de bebidas alcohólicas para nuestra compañía y el mercado.

ESTRATEGIA DO.-

- Amplio sector de proveedores al cual recurrir.

- Amplio sector de recursos humanos al cual recurrir como lo son las bolsas de empleo en universidades y programas de empleo del gobierno.
- Búsqueda de nuevos proveedores con precios convenientes.

ESTRATEGIA FA.-

- Tener capital de trabajo para afrontar las posibles crisis económicas dentro de las nuevas leyes que se implanten.
- Ofertar productos de alta calidad que esté de acuerdo al precio de venta.
- Realización de combos con los productos para que no se sienta la subida de precios.
- Utilización de inventarios para evitar endeudamiento con los nuevos precios de los productos.

ESTRATEGIA DA.-

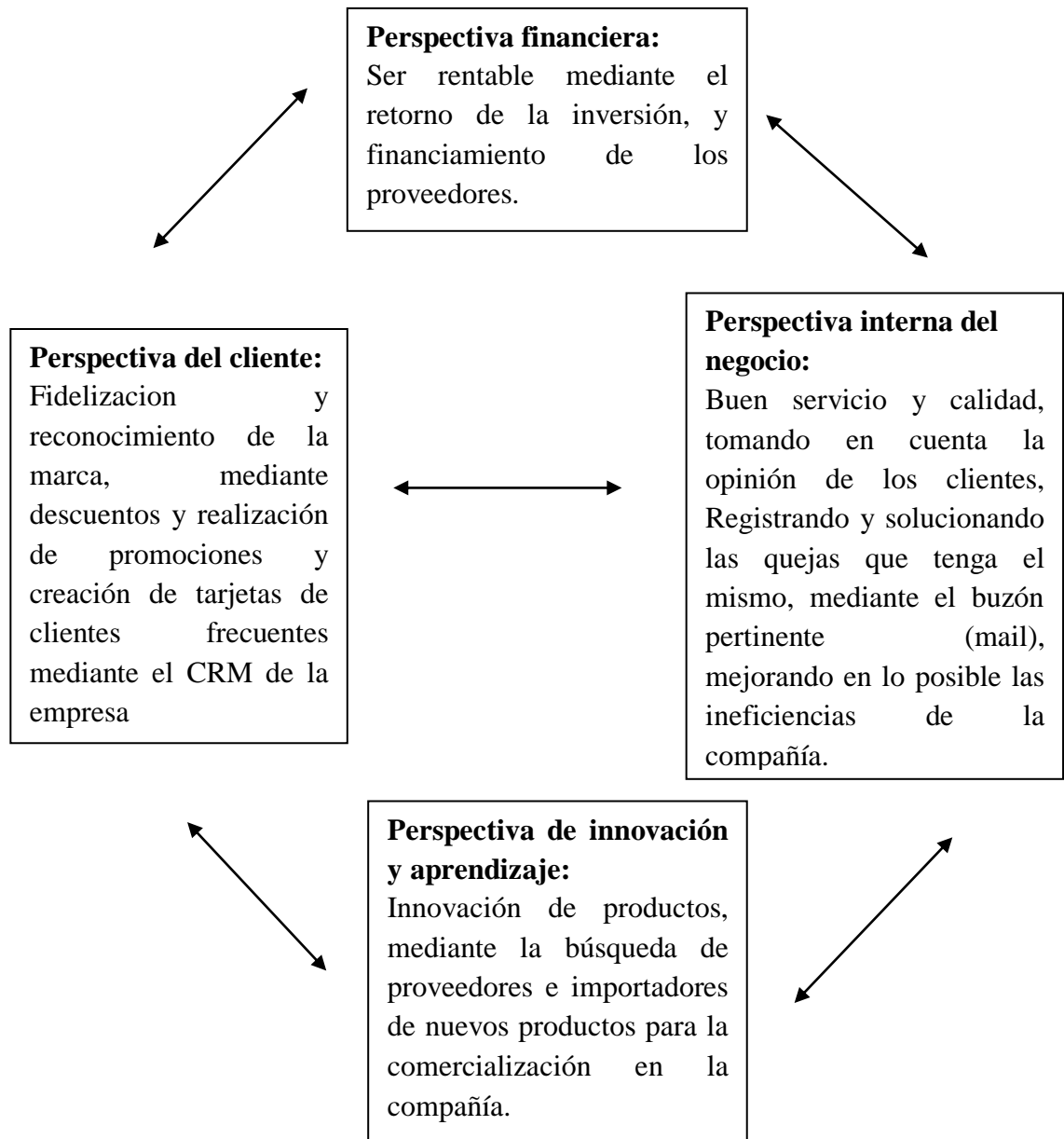
- Reducir al máximo los cuellos de botella en la atención al cliente, medios publicitarios innecesarios, etc.
- Elegir y comunicar un posicionamiento eficaz en el mercado mediante publicidad Btl., y publicidad POP.
- Estrategia de marketing & evolución del mercado mediante la experiencia que tiene la empresa brindando un servicio de calidad.

3.1.10 Estrategias corporativas.-

- Crecimiento sostenido.
- Centralización de la distribución de productos hacia la franquicia por parte de La Cigarra CIA Ltda.
- Competencia a ser estudiada, que incluye un competidor externo, una licorería líder dentro del mismo sector o dentro de otro sector, enfocado a otro target.
- Obtener una buena acogida de la franquicia a emplearse.
- Innovación constante dentro del local.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades, centrándose en las mejores prácticas referentes a servicio al cliente.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores de servicio para los clientes, fomentando la realización de eventos para conocimiento de productos..

3.1.11 Matriz Cuadro de Mando Integral.-

Cuadro No 15



Fuente: Marketing, Kaplan.R/Norton.D

Elaborado por: Juan Jiménez

3.2 ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN).-

3.2.1 La Empresa.-



Cuadro No 16

Precio	Los precios se enfocarían en ser similares a los de la competencia que está enfocada en el segmento socioeconómico medio alto y alto.
Surtido del Producto	- Existiría una alianza estratégica con los diferentes importadores del sector en la ciudad relacionada.
Disponibilidad	Política de renovación hacia las perchas de una semana. Disponibilidad Inmediata por parte del proveedor.
Promociones	Lanzar promociones internas para clientes. Descuentos temporales de precio al consumidor.

Elaborado por: Juan Jiménez

3.2.1.1 Medición de resultados, indicadores para una mejor gestión interna de la empresa.-

Para medir los resultados, se tiene distintos indicadores:

- Rentabilidad: resultado y margen bruto
- Ventas diarias, por cada empleado
- Costos
- Resultado neto
- Revisión de venta por inventario

Para medir las relaciones y comportamientos, son los siguientes indicadores:

- Rotación de clientes
- Quejas y reclamos
- Niveles de respuesta a campañas y ofertas
- Vida útil de cliente

Para medir la satisfacción, se tiene distintos indicadores:

- Cercanía e intimidad con el cliente

- Quejas y reclamos
- Niveles de calidad del producto
- Retorno de clientes frecuentes

Para medir la propuesta de valor, son los siguientes indicadores a tomarse en cuenta:

- Atributos del servicio: calidad, tiempo
- Niveles de precio: conveniencia
- Oferta: amplitud de gama de los productos.
- Disponibilidad de productos
- Porcentaje de participación en el mercado

Para medir los procesos, se tiene los siguientes indicadores:

- Productividad: \$ dólares vendidos por producto
- Costos de la compañía.
- Tiempos de atención al cliente.

Para medir la motivación y clima laboral, se tiene los siguientes indicadores:

- Rotación de colaboradores
- Satisfacción

- Ausentismo
- Iniciativas de mejora
- Sugerencias de cambio

3.2.1.2 Datos de la Empresa.-

Cuadro No 17

LA CIGARRRA CIA
LTDA.
CONTABILIDAD 2012

VENTAS NETAS 2011	VENTAS SEMANALES	VENTAS MENSUALES	VENTAS DEL AÑO
SUCURSAL NNUU	\$ 6,000.00	\$ 24,000.00	\$ 288,000.00
SUCURSAL AMERICA	\$ 6,2500.00	\$ 25,000.00	\$ 300,000.00
SUCURSAL 18 DE SEPTIEMBRE	\$2,400.00	\$ 9,600.00	\$ 115,200.00
SUCURSAL CORDERO	\$ 2,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 16,650.00	\$ 66,600.00	\$ 798.000.00

* Datos tomados del estado de resultados 2012 de la Cigarra

Elaborado por : Juan Jiménez

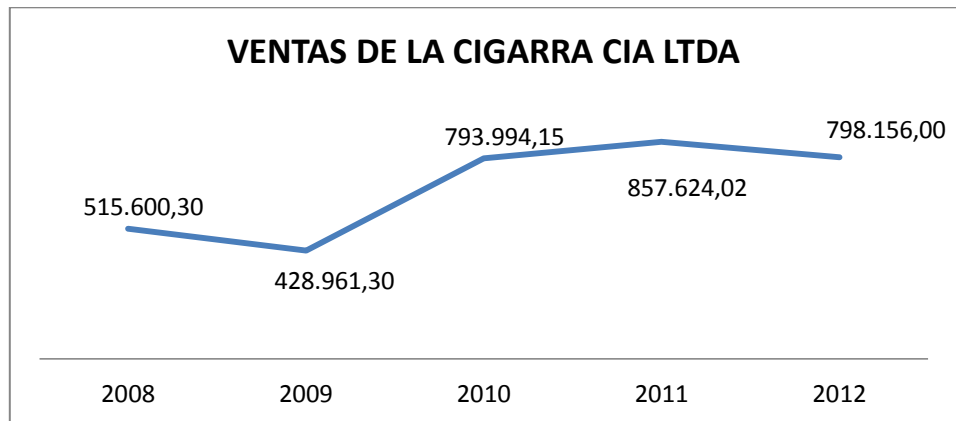
3.2.2.1 Análisis de datos de la empresa.-

Al Observar los datos del año contable, estimado del periodo 2012 de la empresa La Cigarra, cabe recalcar que sus ingresos son altos, con lo cual es atractivo, para la realización de franquicia de la empresa, y así tener un crecimiento sostenido por medio de una persona interesada en la adquisición de la misma, generando una nueva posibilidad de emprendimiento, generando actividad económica e incentivando a las Pymes ecuatorianas a su crecimiento mediante las franquicias.

3.2.2 Ciclo de Vida del Producto.-

En base a la curva de experiencia del mercado del expendio de bebidas alcohólicas, este mercado está en la curva de madurez, consecuentemente, el producto (la empresa), está en la misma situación consecuentemente se debe mantener la fidelización de los clientes y aprovechar en lo máximo las utilidades que esta etapa genera para la empresa para su crecimiento y diferenciación de la competencia con innovación constante para no cansar al consumidor, a continuación se presenta la curva de ventas de la empresa, evidenciando lo antes mencionado, que se encuentra en la etapa de madurez del mercado de licores.

Gráfico No 11



Fuente: La Cigarra CIA Ltda. (Años 2008-2009-2010-2011-2012)

Elaborado por: Juan Jiménez

3.2.3 Matriz B.C.G.-

Para analizar a la compañía y su evolución, se ha utilizado esta herramienta, de carácter más comercial, basada en las siguientes variables:

- Participación de Mercado:
 - Compra de productos mediante la demanda.
 - Calidad de Productos.
 - Precio.

3.2.3.1 Participación de mercado.-

- Interrogante: la etapa de introducción o lanzamiento. Se comienza a operar en un mercado donde, y según la tendencia, la demanda es creciente. Como todo nuevo negocio tiene una participación del mercado total de los bares temáticos mínima. Además de considerar la competencia a la que debe enfrentar con nuevos competidores sustitutos.

PRODUCTOS INTERROGANTES DE LA CIGARRA CIA LTDA:

- Ron altura de los andes
- Cerveza pilsener light lata

- Cerveza Club Roja
 - Vodka Cima
 - Cerveza Budweiser lata y botella.
 - Whisky Mac-kay
-
- Estrella: en esta segunda etapa, se han aplicado estrategias para la captación del público meta. Se realiza la inversión inicial para obtener las preferencias y gustos de los consumidores y enfrentar a la competencia entrante que va a existir en este segmento.

PRODUCTOS ESTRELLA DE LA CIGARRA CIA LTDA:

- Whisky Grants
- Vodka Skyy
- Aperitivo Jagermeister
- Whisky Jack Daniels
- Ron Abuelo
- Ron Cien Fuegos
- Cerveza Club Premium
- Cerveza Pilsener
- Aguardiente Néctar
- Aguardiente Antioqueno

- Vacas lecheras: La compañía está ubicada en este cuadrante debido a que la demanda del consumo de licores es constante en la ciudad de Quito teniendo así una participación de mercado considerable debido a los servicios otorgados a los clientes como también las estrategias de diferenciación captada en la etapa anterior y reforzando, por períodos, estas estrategias al ayudado a mantener a la empresa en el mercado durante un largo periodo para obtener rentabilidad y realizar inversiones para el aumento de sucursales.

**PRODUCTOS VACAS LECHERAS DE LA CIGARRA CIA
LTDA:**

- Whisky Johnnie Rojo
- Cerveza Pilsener
- Vino Reservado
- Cerveza Club Premium
- Aperitivo Jagermeister
- Ron Cien Fuegos
- Cerveza Corona
- Cerveza Negra Modelo
- Vodka Smirnoff Ice
- Aguardiente Paisa

- Aguardiente Néctar
 - Aguardiente Antioqueno
 - Energizante Monster
 - Energizante Cult
 - Ron Havana Club
 - Vino Casillero del Diablo
 - Cristal Ice
 - Ron Bacardi Blanco
 - Vodka Ruskaya
-
- Perro: si bien en este tipo de negocios, se considera que se llega a esta etapa pasado los 3 o 5 años de iniciado el proyecto, se cree que en este caso puede superarse ese límite de tiempo, mediante la innovación, modificación de estrategias de comunicación, cambios y adaptación de las ofertas al público, etc. De esta manera se mantiene y adapta la compañía a los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores meta con nuevas ideas de promoción y publicidad.

PRODUCTOS PERRO DE LA CIGARRA CIA LTDA:

- Champagne Moet & Chandon
- Champagne Gran Duval

- Coñac Remi Martin
- Whisky Johnnie Dorado
- Tequila Herradura
- Aperitivo Amarula
- Cerveza Erdinger
- Cerveza Becks
- Whisky Johnnie Azul
- Champagne Don Perignon
- Johnnie Double Black
- Whisky Grants Verde

3.2.4 Mezcla de Mercadotecnia.-

3.2.4.1 Producto: necesidad genérica y derivada, fases

Estratégicas, jerarquía de producto, decisiones,

Estratégicas, valor de marca.

Beneficio esencial: Comodidad, socialización.

Producto genérico: Licorería-Delicatesen

Producto esperado: un lugar de calidad que brinde comodidad, y seguridad a las personas foráneas de otras provincias.

Producto agregado: una licorería-delicatesen con servicio y atención personalizados, exclusivo para gente mayor de edad, que posea los servicios adecuados para el target objetivo.

Producto potencial: Una licorería, para hombres y mujeres mayores de edad. La misma que tienes la potencialidad de expandirse a nivel nacional mediante el modelo de franquicia, proporcionando a las personas servicios únicos y personalizados para enamorar a los futuros clientes.

3.2.4.2 Jerarquía del producto.-

Cuadro No 18

FAMILIA DE NECESIDADES	COMODIDAD
FAMILIA DE PRODUCTOS	LICORERIA
CLASE DE PRODUCTOS	LICORERIAS CON PRODUCTOS IMPORTADOS
LINEA DE PRODUCTOS	LICORERIA CON SERVICIOS PERSONALIZADOS.
TIPO DE PRODUCTO	LICORERIA CON SERVICIO AL AUTO Y SERVICIO A DOMICILIO.
MARCA	LA CIGARRA
ARTICULO	LA CIGARRA

Elaborado por: Juan Jiménez

3.2.4.3 Precio: decisiones estratégicas.-

Como decisión estratégica de precios de la franquicia es en base al competidor en esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores la misma que se centra en los siguientes aspectos:

- Equipararse con los precios de los competidores.
- Diferenciarse de los competidores con precios superiores debido a la exclusividad, originalidad y calidad de los servicios que brinda la empresa.
- Mantenimiento del precio frente a la competencia: La idea principal de ésta estrategia es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios pero con distinta diferenciación de los productos.
- El cálculo de precios de la Cigarra CIA Ltda, se basa en los precios que dispone los proveedores más un 15% de rentabilidad o ganancia sobre los precios establecidos generando una utilidad para la venta de todos los licores.

Lista de precios de la CIGARRA CIA LTDA (Productos Vacas Lecheras):

LICORES	PRECIO
• Whisky Johnnie Rojo	\$ 47.00
• Cerveza Pilsener	\$ 1.30
• Vino Reservado	\$ 11.00
• Vodka Skyy	\$ 26.00
• Cerveza Club Premium	\$ 1.50
• Aperitivo Jagermeister	\$ 65.00
• Ron Cien Fuegos	\$ 13.00
• Cerveza Corona	\$ 2.80
• Vodka Smirnoff Ice	\$ 3.50
• Aguardiente Paisa	\$ 6.00
• Aguardiente Néctar	\$ 13.00
• Aguardiente Antioqueno	\$ 20.00
• Energizante Monster	\$ 3.00
• Energizante Cult	\$ 3.00
• Ron Havana Club	\$ 20.00
• Vino Casillero del Diablo	\$ 19.00
• Cristal Ice	\$ 2.00
• Ron Bacardi Blanco	\$ 35.00

Listado de precios de la CIGARRA CIA LTDA, Precios Aproximados a la realidad.

Elaborado por: Juan Jiménez

3.2.4.4 Plaza: niveles y decisiones estratégicas.-

El servicio únicamente se va a ofrecer en el local y en la provincia donde se realice la compra de la franquicia de la empresa relacionada, es decir el punto de venta se va a enfocar únicamente en un sitio, el cliente utiliza varias herramientas de movilización para ser atendido,

ya que si desea una de las características con las que se va a contar la licorería es parqueaderos.

También como plaza de la compañía se evidenciara la venta de franquicias y las sucursales en funcionamiento, en su página web y en redes sociales.

Ubicación de la franquicia:

- Área Comercial de la Ciudad de Ambato, cerca a Mall de Los Andes.

Infraestructura:

VER ANEXO 4, INFRAESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA.

3.2.4.5 Promoción y Publicidad: Brief Promocional, Decisiones estratégicas.-

3.2.4.5.1 LA CIGARRA CIA LTDA.-

Información Básica:

- Licorería y Delicatesen en la ciudad de Quito.

- 31 años de vida en la venta de licores y productos importados.
- La empresa su filosofía principal es servicio y productos de calidad marcan la diferencia.
- Expende licores netamente importados de todas las partes del mundo.
- Publicidad realizada muy baja, publicidad brindada por los proveedores.
- Disponibilidad de servicio al auto.
- Disponibilidad de servicio a domicilio.
- Disponibilidad de promociones cada semana.

3.2.4.5.2 Consumidor.-

El consumidor objetivo para el consumo de los productos de la Cigarra CIA Ltda, son adultos económicamente activos que tienen la posibilidad de comprar, hombres y mujeres mayores de 18 años.

Consumidores que posean vehículo propio o prestado que buscan rapidez en la compra sin necesidad de hacer colas ni bajarse del vehículo (servicio al auto).

Consumidores que no posean vehículo y que realicen sus compras a pie (mínimo porcentaje)

El nivel económico del consumidor es Medio, Medio Alto y Alto.

3.2.4.6 BRIEF PROMOCIONAL.-

- **Organización del Brief.-**

La organización del Brief promocional de la empresa relacionada , se realiza para un reposicionamiento de la marca y impulso de la venta de franquicia de la empresa, comunicando sus características principales e innovadores que brinda la empresa, tanto a nivel de servicios como a nivel de nuevos productos para los consumidores , primeramente dentro de la ciudad de Quito, analizando su nivel de aceptación consecuentemente se realizara la ampliación de esta marca nivel nacional, específicamente en la ciudad de Ambato.

- **Determinación de problemas comunicacionales.-**

Los principales problemas comunicacionales que demuestra la empresa la Cigarra CIA Ltda, tomando en cuenta tanto el ámbito

interno de la empresa, como también de nuevas leyes regulatorias para el expendio de licores a nivel país.

- **Problemas comunicacionales Internos:**

- Prestación de Servicio al auto dentro de todos los locales de la empresa.
- Servicio a domicilio 24 horas del día (exceptuando los días domingos).
- Promociones de licores con sus respectivos precios de temporada.
- Descuentos de acuerdo al monto y cantidad adquirida.
- Calidad de los productos totalmente importados.
- Renovación de logotipo y colores de la marca.
- Falta de publicidad externa de la empresa para los consumidores (BTL, publicidad POP, vallas, auspicios, afiches, stoppers).
- Target objetivo reducido.

- **Problemas comunicacionales externos.-**

Ley del Ministerio de Gobierno, Policía, y Cultos como también Ministerio de Turismo respectivamente:

Artículo 47.- prohibido el expendio de bebidas alcohólicas en todo el territorio ecuatoriano.²

- **Planteamiento de Objetivos.-**

Objetivos dentro del Brief:

- Reposicionamiento de la marca con los nuevos servicios en Quito y Ambato, logrando que dos de cada 5 personas reconozcan la marca.
- Ampliación del target meta en el primer semestre del 2013, en la ciudad de Quito y Ambato.

- **Definir Estrategia Creativa.-**



Renovación de imagen tanto a nivel de colores como del logotipo, transformando con colores azul y rojo respectivamente, comunicando a los compradores los servicios y productos que presta la empresa como servicio al auto y servicio a domicilio, sin modificar lo tradicional de la marca.

² Tomado de la Resolución 1470

Artículo 2 - venta de licores y licorerías tendrán el siguiente horario de atención:

De lunes a jueves hasta las 22h00

Viernes y sábado hasta las 22h00

- **Elaboración de las piezas publicitarias.-**

La pieza publicitaria se van a regir de acuerdo a los parámetros que estipulan las nuevas leyes vigentes para su pauta a nivel nacional consecuentemente serán de acuerdo al plan de medios, con su respectiva ley vigente.

- **Plan de Medios.-**

El plan de medios a utilizarse para alcanzar los objetivos planteados respetando las leyes vigentes en el Ecuador serán las siguientes:

- **Televisión.-**

No se realizara plan de medios en televisión, complicaciones con la respectiva ley, y costos elevados.

- **Publicidad móvil.-**

La publicidad móvil se colocara en líneas de autobuses, las mimas que recorren las principales calles de Quito como:

- Catar
- Colectrans
- Metro vía
- Águila Dorada
- Paquisha
- Mitad del Mundo
- Tesur S.A
- Pichincha S.A
- Transporte Ambato.
- Transporte expreso Baños.

- **Publicidad en Vallas.-**

- Av. Eloy Alfaro
- Av. La Prensa
- Av. Mariscal Sucre (sector El Condado)
- Plaza de las Américas
- Av. De los Granados

- Plaza de Toros de Ambato.
- Av. Atahualpa.(Ambato)
- Av. Camilo Ponce.(Ambato)

- **Creación de página web.-**

Creación de página web con boletos electrónicos para un mayor descuento en la compra que realice el consumidor, como también una compra vía internet evitando que el cliente pierda su tiempo preguntando por teléfono, y entrega inmediata mediante el servicio a domicilio las 24 horas del día los 365 días del año, como también se utilizara este canal para fomentar la venta de la franquicia para el cliente interesado.

- **Publicidad en radio y en cine.-**

Cuñas radiales de 10 a 15 segundos en los principales espacios radiales, locutados por sus representantes, la cuna radial será estructurada y evidenciara los principales beneficios de la empresa como:

- Servicio a Domicilio
- Horario de Atención

- Servicio al auto
- Variedad de productos

Esta cuña radial se realizara en:

- Radio Máxima Caracol (Ambato)
- Radio la Bruja 107.3
- Radio Urbana 106.9
- Metro Estéreo
- Radio Bonita(Ambato)
- Radio Alegría(Ambato)
- Francisco Estéreo

La cuña en el cine se dará solo imágenes de la marca y vos en off con los beneficios:

- Multicines CCI
- Multicines EL RECREO
- Cinemark Quito, Ambato.

- **Publicidad en medios escritos e impresos.-**

- Revista Soho
- Revista Carburando
- Revista Quito
- Diario El Hoy

- Diario El Comercio

- **Publicidad impresa.**³

- ✓ Afiches*
- ✓ BTL*
- ✓ Volantes*
- ✓ Tickets promocionales*
- ✓ Publicidad pegante para refrigeradores*
- ✓ Tarjetas de descuento*

- **Auspicios.**

Estos auspicios se darán en los siguientes eventos:

- Conciertos de música para público joven y adulto.
- Equipos de la segunda categoría del fútbol nacional.
- Competencias de deportes extremos (Bmx, Downhill, motocross).
- Ingreso en la feria Taurina en la ciudad de Ambato

³ * Esta publicidad se dará y se entregará en los principales bares de Quito y Ambato así como en los eventos que se auspiciará, y por último en todas las sucursales y franquicia.

Ver adjunto en la parte de Análisis Financiero de la franquicia el Presupuesto Comunicacional del Brief Promocional de la Empresa.⁴

3.2.4.7 Cadena de Valor.-

3.2.4.7.1 Actividades de valor Primarias.-

Servicio a Domicilio: La empresa tiene una particular servicio el mismo que es servicio a domicilio el mismo que provee a las personas que quieren una comodidad extra a la ya expuesta por la empresa, el servicio a domicilio se da dentro de la ciudad de Quito, con un monto mínimo de consumo para que este sea eficiente para la empresa.

Servicio al Auto: La empresa tiene una particularidad, esta particularidad es el servicio al auto, el mismo que beneficia a los clientes, con su comodidad ya que no necesitan de salir de sus autos para realizar el pedido, el personal capacitado ayuda a los clientes a escoger el licor de mas agrado y preferencia sin ninguna incomodidad, y así evidenciando un trato personalizado y de calidad.

⁴ Presupuesto Comunicacional, La Cigarra CIA Ltda. Se encuentra en el capítulo 4 Análisis Financiero.

Logística Externa: La Cigarra CIA Ltda, tiene actividades de almacenamiento de productos en su bodega para el procesamiento y distribución de mercaderías para las y franquicias que requieran de productos mediante guías de remisión y su respectivo control con el administrador.

Servicios al Cliente: La empresa posee un servicio al cliente de calidad con personas calificadas para que los clientes se sientan como en su casa para que regresen y vuelvan a consumir los productos que la empresa tiene para la satisfacción de las necesidades, los empleados deben de cumplir con requerimientos para que la imagen de la empresa y su servicio sea de calidad.

3.2.4.7.2 Actividades de Apoyo.-

Visión: Ser la empresa mejor posicionada en el mercado local y nacional de expendio de licores capaz de innovar constantemente y ofrecer a los consumidores un servicio único con variedad de productos de calidad.

Abastecimiento: El abastecimiento de los productos que posee la empresa es de varios proveedores importantes

como Juan Eljuri, importadora Arturo Román, coca-cola, para todas las sucursales para el abastecimiento de toda la cadena.

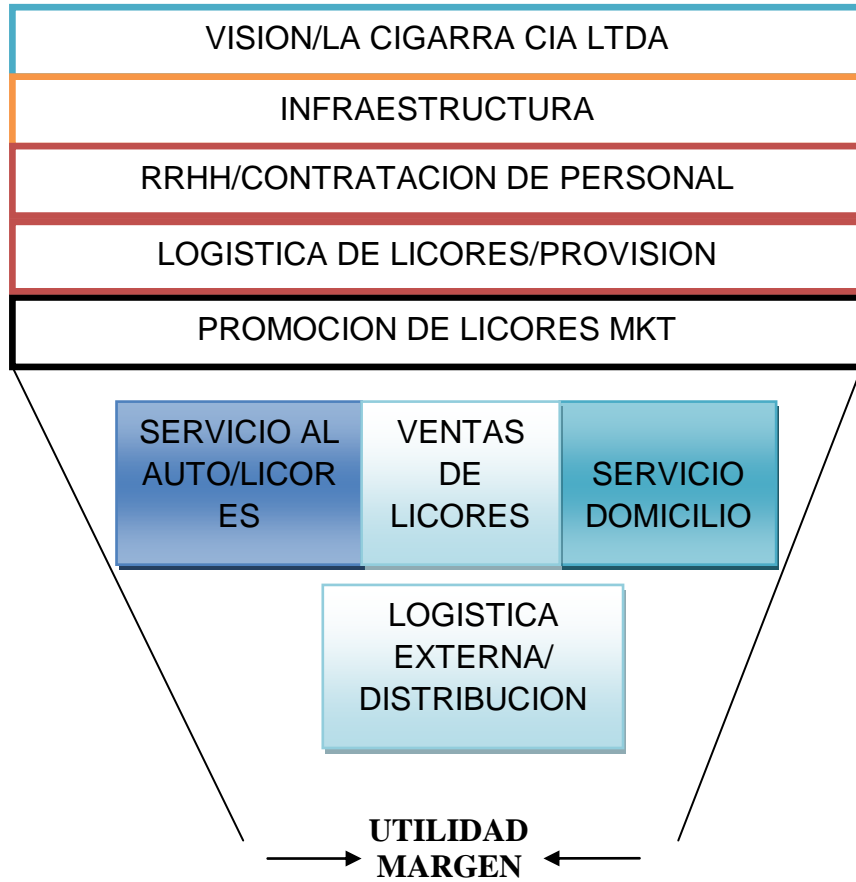
Administración de RRHH: La empresa posee un departamento de rrhh con una persona calificada para el análisis de perfiles y aptitudes para el mejor servicio que la empresa requiere para tener un servicio de calidad y que el cliente se sienta a gusto con las aptitudes y actitudes del empleado.

Infraestructura: La empresa tiene una administración impecable durante 31 años en el mercado ecuatoriano sin ningún problema legal, ni con la ley, teniendo una planeación financiera y administrativa para las inversiones del grupo de gran tamaño para la expansión de la empresa y no solo dedicarse a la venta de licores.

Marketing y Ventas: En si la Cigarra CIA Ltda, no tiene un departamento de marketing estructurado ni especializado para fomentar y Fidelizar al cliente, básicamente se basa en la publicidad que brindan los proveedores para que la gente reconozca los productos que ofrece la empresa y fomentar a la venta de esta manera.

Gráfico No 12

CADENA DE VALOR LA CIGARRA CIA LTDA.



Elaborado por: Juan Jiménez.

Fuente: Michael Porter/Marketing.

4. IMPACTO DE LA FRANQUICIA EN EL MODELO ECONÓMICO ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1.1 Ventas

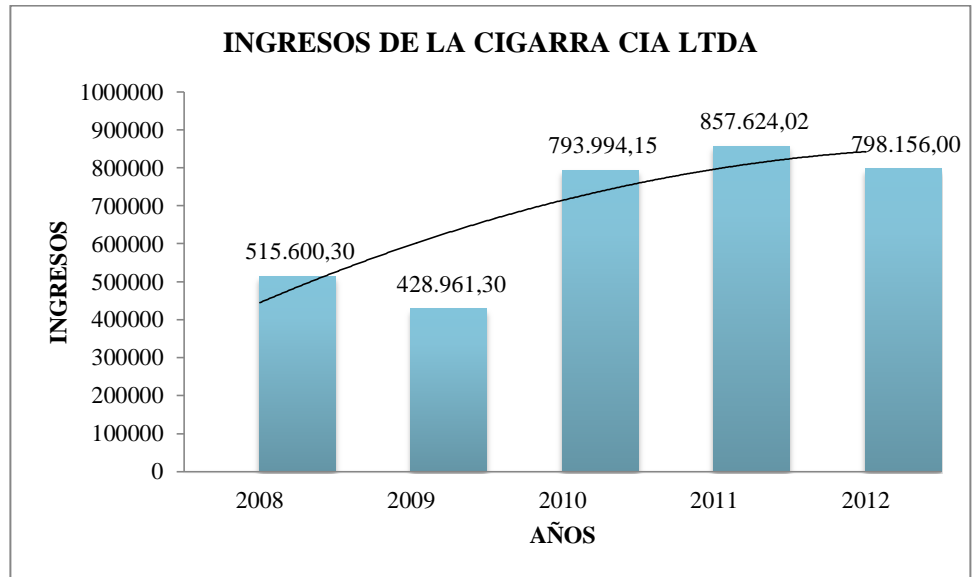
A continuación se presentan las ventas reales, de la empresa La Cigarra CIA Ltda, las mismas que son declaradas a la entidad correspondiente como lo es el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro No 19

EMPRESA JORGE SAGUAY E HIJOS CIA. LTDA.				
CUENTA	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	428,961.30	793,994.15	857,624.02	798,156.00

Elaborado por: Juan Jiménez

Los ingresos de la empresa tienen un incremento sostenido por los productos que proveen, como también los años en el mercado teniendo productos de calidad y brindando servicio personalizado para los clientes.

Gráfico No 13

Elaborado por: Juan Jiménez

Evidenciando un pico en el año 2011, y una leve disminución por las medidas tomadas hacia productos importados, y el respectivo horario vigente hacia las licorerías.

4.1.2 Costos de la empresa.-

Cuadro No 20

COSTOS LA CIGARRA CIA LTDA	2009	2010	2011
Compras netas locales de bienes	500,483.57	710,511.63	751,646.18
Inventario Inicial no producido	-	93,506.00	105,111.63
Inventario Final no producido	93,506.00	121,552.63	125,611.33
Sueldos y Salarios gravados para IESS	20,919.11	-	74,019.74
Beneficios Sociales no gravables IESS	-	-	14,655.91
Honorarios profesionales y dietas	-	-	1,000.00
Transporte	-	-	1,372.86
Aporte a seguridad social (Fondos de Reserva)	2,541.67	-	11,045.39
TOTAL COSTOS	430,438.35	682,465.00	833,240.38

Elaborado por: Juan Jiménez

Estos son los costos que tiene la empresa, en diferentes rubros de cada año desde el 2009 hasta el 2011, evidenciando un alto costo de inventario, debido a que la diferenciación de la empresa como tal, es tener una gran gama de surtidos de productos tanto de licores como delicatessen para el deleite de los clientes que consumen sus productos.

4.1.3 Gastos no operacionales, y operacionales de la empresa.-

Cuadro No 21

GASTOS LA CIGARRA CIA LTDA	2010	2011
Provisiones / Para cuentas incobrables	-	40.57
Interés Bancario Local	-	554.88
Sueldos y Salarios gravados para IESS	61,767.70	-
Beneficios Sociales no gravables IESS	9,882.83	-
Aporte a seguridad social (Fondos de Reserva)	7,510.63	-
Mantenimiento y Reparaciones	6,581.15	-
Combustibles	2,021.15	-
Promoción y publicidad	526.15	-
Transporte	6,511.15	-
Impuestos, contribuciones y otros	1,541.15	2,809.84
Gastos de viaje	2,021.63	1,405.77
Depreciación de activos fijos / No acelerada	2,177.19	387.11
Servicios públicos	4,586.33	2,561.17
Pagos por otros servicios	6,511.31	8,561.99
Pagos por otros bienes	3,021.50	4,561.66
TOTAL GASTOS	114,659.87	20,882.99

Elaborado por: Juan Jiménez

Se evidencia que en el 2010 la empresa tuvo gran gasto en lo referente a sueldos y salarios debido a la contratación de gran número de personas para la atención al cliente de manera personalizada, consecuentemente en el año 2011 se realizó un recorte en el personal, pero sin disminuir la atención personalizada al cliente, contratando personal calificado para que cumpla con las funciones correspondientes.

4.1.4 Estado de resultados históricos.-

Cuadro No 20

**EMPRESA JORGE SAGUAY E
HIJOS CIA. LTDA.**

**Comparativos Estados Financieros
del 1 de Enero al 30 de Septiembre
del 2012**

CUENTA	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	428,961.30	793,994.15	857,624.02	798,156.00
COSTOS				
Compras netas locales de bienes	500,483.57	710,511.63	751,646.18	-
Inventario Inicial no producido	-	93,506.00	105,111.63	-
Inventario Final no producido	93,506.00	121,552.63	125,611.33	-
Sueldos y Salarios gravados para IESS	20,919.11	-	74,019.74	-
Beneficios Sociales no gravables IESS	-	-	14,655.91	-
Honorarios profesionales y dietas	-	-	1,000.00	-
Transporte	-	-	1,372.86	-
Aporte a seguridad social (Fondos de Reserva)	2,541.67	-	11,045.39	-
TOTAL COSTOS	430,438.35	682,465.00	833,240.38	741,113.00
Provisiones / Para cuentas incobrables	-	-	40.57	-
Interés Bancario Local	-	-	554.88	-
Sueldos y Salarios gravados para IESS	-	61,767.70	-	-
Beneficios Sociales no gravables IESS	-	9,882.83	-	-
Aporte a seguridad social (Fondos de Reserva)	-	7,510.63	-	-
Mantenimiento y Reparaciones	-	6,581.15	-	-
Combustibles	-	2,021.15	-	-

Promoción y publicidad	-	526.15	-	-
Transporte	-	6,511.15	-	-
Impuestos, contribuciones y otros	-	1,541.15	2,809.84	-
Gastos de viaje	-	2,021.63	1,405.77	-
Depreciación de activos fijos / No acelerada	-	2,177.19	387.11	-
Servicios públicos	-	4,586.33	2,561.17	-
Pagos por otros servicios	-	6,511.31	8,561.99	-
Pagos por otros bienes	-	3,021.50	4,561.66	-
TOTAL GASTOS	-	114,659.87	20,882.99	21,511.00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	430,438.35	797,124.87	854,123.37	762,624.00
Utilidad del Ejercicio	-	-	-	-
	1,477.05	3,130.72	3,500.65	35,532.00
15% participación trabajadores	-	-	525.10	5,329.80
Impuesto a la Renta	-	2,967.65	5,648.93	9,856.00

Elaborado por: Juan Jiménez

El cuadro comparativo del Estado de resultados evidencia incremento en la utilidad entre los años 2009-2012 debido al recorte de gastos por parte la empresa, teniendo así una estabilidad en el mercado para su continuo funcionamiento.

4.1.5 Balance general de la empresa.-

Cuadro No 22

EMPRESA JORGE SAGUAY E HIJOS CIA. LTDA.
Comparativos Balance General

2009-2010-2011

BALANCE GENERAL

CUENTA	2009	2010	2011
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja Bancos	4,056.00	12,561.99	12,561.99
CxC no relacionado	-	19,515.63	4,056.77
(-) Provisiones cuentas incobrables	-	-	40.57
Crédito tributario IVA	10,211.00	14,743.09	12,271.88
Crédito tributario a favor RENTA	521.15	2,895.63	5,054.55
Inventario	93,506.00	105,111.63	125,611.33
Activo Diferido	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	108,294.15	154,827.97	159,515.95
ACTIVOS FIJOS			
Muebles y enseres	-	12,541.15	14,589.15
Maquinaria, equipo e instalaciones	-	18,561.63	24,151.77
Equipos de computo y software	-	-	3,546.55
(-) Depreciación	-	2,177.19	2,565.20
TOTAL ACTIVOS FIJOS		28,925.59	39,722.27
TOTAL ACTIVOS FIJOS Y CORRIENTE	108,294.15	183,753.56	199,238.22

PASIVO

PASIVOS CIRCULANTES

Cuentas por pagar relacionado	23,210.73	-	45,891.15
Documentos x Pagar No relacionados	-	25,615.33	4,056.77
Impuesta a la Renta x P	-	-	5,413.56
Participación de trabajadores x P	-	-	525.10
Cuentas por pagar no relacionado	84,561.00	31,561.63	

Pasivos a Largo Plazo	-	129,183.53	131,198.00
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	107,771.73	186,360.49	187,084.58
Capital y reservas	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Reserva legal	-	-	226.14
Capitalización	-	-	12,500.00
Pérdida acumulada	-	1,477.05	4,607.77
Resultados	1,477.05	3,130.72	2,035.27
TOTAL PATRIMONIO	522.95	2,607.77	12,153.64
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	108,294.68	183,752.72	199,238.22

Elaborado por: Juan Jiménez

En el cuadro relacionado con el Balance General de la empresa se tiene un cuadro comparativo de los años 2009, 2010, 2011 con sus respectivas cuentas, teniendo así en el año 2011 un Total General de \$199,238.22 dólares en su haber.

4.2 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA FRANQUICIA.-

4.2.1 Impacto Financiero de la franquicia.-

El impacto Financiero que tiene la franquicia hacia la empresa relacionada a la creación de la misma tiene, aspectos positivos debido a que su utilidad aumenta en un 23% con relación al año 2012 adicionando así liquidez para el grupo como también ayudándole así a la rotación de inventarios debido a que en la Cigarra CIA Ltda. Será proveedora de la franquicia en los productos que necesite para la venta.

Con los siguientes Índices financieros se tiene el siguiente escenario incluyendo a la franquicia:

*Cuadro No 22***APALANCAMIENTO FINANCIERO**

2010	71%
2011	15%
2012	4%
FRANQUICIA	1%

PRUEBA ÁCIDA

2010	0.27
2011	0.18
2012	0.28
FRANQUICIA	0.84

LIQUIDEZ

2010	0.83
2011	0.85
2012	1.03
FRANQUICIA	1.03

CAPITAL DE TRABAJO

2010	31,533.36
2011	27,568.63
2012	7,611.00
FRANQUICIA	12,786.48

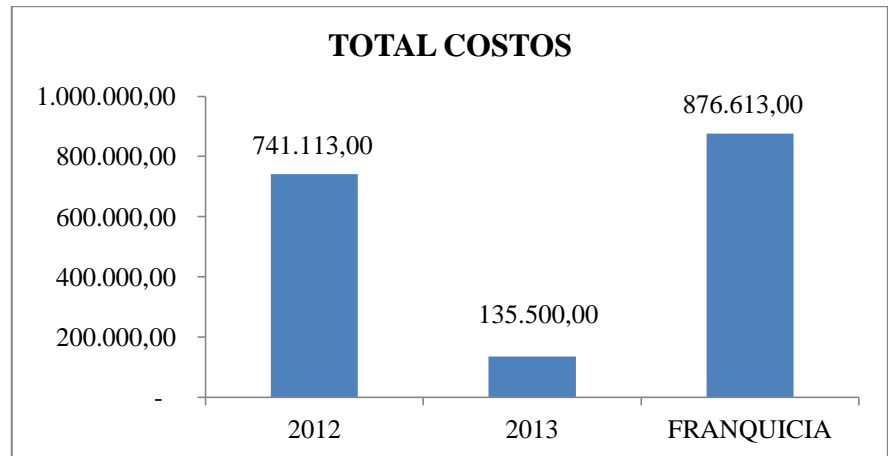
ROTACIÓN DE INVENTARIOS DÍAS

2010	55.45
2011	54.27
2012	90.16
FRANQUICIA	88.55

Elaborado por: Juan Jiménez

4.2.2 Costos de la Franquicia.-

Gráfico No 13



Elaborado por: Juan Jiménez

Los costos de la franquicia se evidencian en el año 2013, estos aumentan debido al inventario inicial como también en las compras netas de bienes para la utilización de la franquicia, y la adecuación para el funcionamiento de la misma, se reparten de la siguiente manera:¹

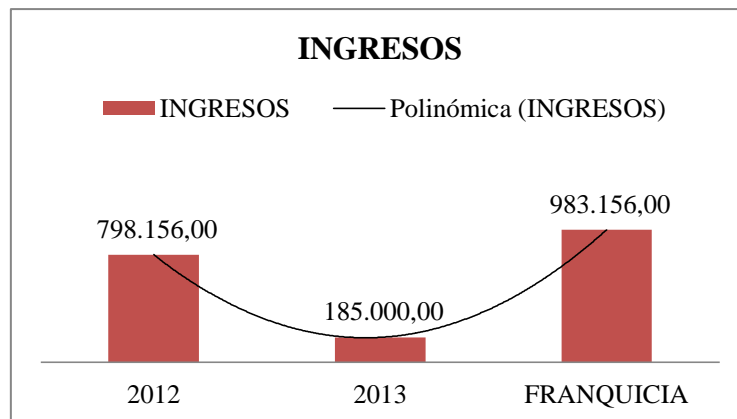
¹ Datos proyectados para el funcionamiento de la franquicia. En la ciudad de Ambato.

Cuadro No 23

COSTOS	2012	FRANQUICIA	TOTAL
Compras netas locales de bienes	-	108,000.00	108,000.00
Inventario Inicial no producido	-	20,000.00	20,000.00
Inventario Final no producido	-	-	-
Sueldos y Salarios gravados para IESS	-	4,500.00	4,500.00
Beneficios Sociales no gravables IESS	-	-	-
Honorarios profesionales y dietas	-	-	-
Transporte	-	3,000.00	3,000.00
Aporte a seguridad social (Fondos de Reserva)	-	-	-
TOTAL COSTOS	741,113.00	135,500.00	876,613.00

Elaborado por: Juan Jiménez

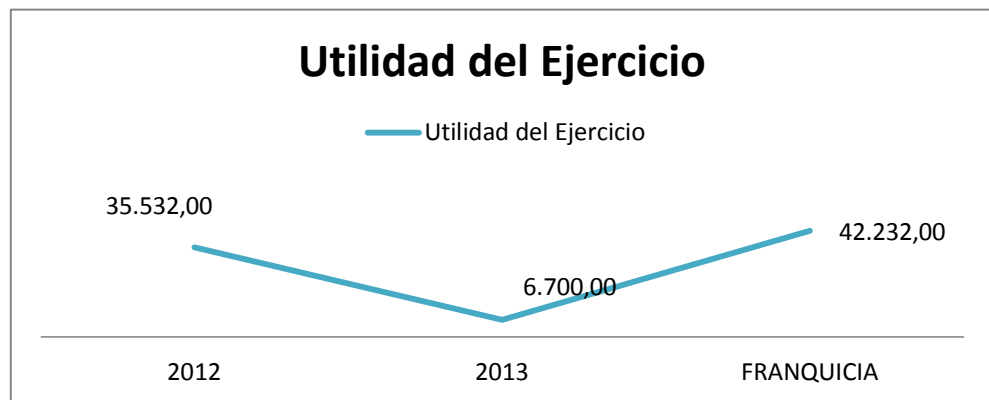
4.2.3 Ingresos de la Franquicia por su generación.-

Gráfico No 14

Elaborado por: Juan Jiménez

Consecuentemente al realizar la apertura de la correspondiente franquicia tenemos que los ingresos netos de la empresa aumentaron en un 23%, estos ingresos se toman como referencia al ingreso promedio de personas, como también vehículos en una sucursal que va a tener las mismas semejanzas que la franquicia.²

Gráfico No 15



Elaborado por: Juan Jiménez

En el año 2013 se evidencia una utilidad menor debido a la inicialización de la franquicia y los costos altos para su generación, en total ingreso de la franquicia y su generación esta aumenta 19% a la utilidad total de la compañía.

² Datos obtenidos mediante el cálculo de ingreso de personas al local menos rentable de la Marca Madre, como también sus ventas anuales de la misma teniendo en cuenta el ingreso promedio de vehículos de alrededor de 50, y de personas alrededor de 30(dato semanal) .

4.2.3.1 Valor de Marca Histórico de la CIGARRA CIA LTDA.-

$$\text{VALOR DE MARCA} = \frac{\text{CÁLCULO DEL FLUJO (CF)}}{\text{TASA DE DESCUENTO (TD) - CRECIMIENTO DE INGRESOS (CI)}}$$

CF = ventas descontando costos; definir el período:

\$111,530 (2010)

TD = tasa pasiva más tasa riesgo país o industria:

4.53% + 8.17%³

CI = depende del “criterio” del que vende y del que

compra: **23%**

VALOR DE MARCA LA CIGARRA CIA LTDA



\$ 8.500 Dólares.

VALOR ACTUAL DE MARCA LA CIGARRA CIA LTDA

\$ 29.000 Dólares.⁴

Nota: Incluido el pago inicial de la franquicia en el valor de marca de la empresa.

³ BCE, <http://www.bce.fin.ec/> periodo enero 2013

⁴ Dato proporcionado por el dueño de la marca 2013

4.2.4 Presupuesto del Brief Comunicacional.-⁵

Cuadro No 24

**PRESUPUESTO DE BRIEF PROMOCIONAL
REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA LA
CIGARRA CIA LTDA.**

ANO 2013	CANTIDAD	VALOR
PUBLICIDAD MOVIL	10	
impresión de afiches para buses		5400
PUBLICIDAD EN VALLAS	8	
impresión de modelos para vallas		6000
PUBLICIDAD RADIAL*	7	
Cuñas en cine		1000
Cuñas publicitarias		2700
PUBLICIDAD EN PRENSA ESCRITA	2	
impresión de modelos para columnas		2000
PUBLICIDAD EN REVISTAS	3	
impresión de modelos para separadores de revistas		3000
CREACION DE PAGINA WEB		800
PUBLICIDAD IMPRESA	6	
· Afiches*		200
· BTL*		500
· Volantes*		200
· Tickets promocionales*		400
· Publicidad pegante para refrigeradores*		400
· Tarjetas de descuento*		400
AUSPICIOS:	2	
Conciertos		1000
Eventos		1000
TOTAL		25000
INGRESOS 2013		\$ 983.156
%		3 %

Elaborado por: Juan Jiménez

⁵ El porcentaje que representa el Brief Promocional para el total de los ingresos de la empresa es del 3%, consecuentemente se tiene un margen mayor para la utilización de publicidad masiva.

Presupuesto del Brief promocional está basado en los siguientes puntos:

- Impresión de 2000 ejemplares para cada campaña del Brief Promocional, en su totalidad de 12000.
- La impresión de BTL se lo hará en todas las sucursales como también en la apertura de la franquicia, comunicando el lugar de apertura y beneficios.
- Las Cuñas radiales se darán en el horario de las 21h00 para su mayor atención.
- Las cotizaciones de todos los instrumentos para la realización del Brief Promocional se la está realizando con la empresa Promo INDIGO.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Cigarra CIA Ltda, en el mercado de venta de licores, mantiene una experiencia de 31 años, referente al expendio de bebidas alcohólicas, en la ciudad de Quito, expende productos de calidad y servicio personalizado a los clientes así generando una experiencia única al cliente , por lo que creara reconocimiento de la marca en el mercado.
- La Cigarra CIA Ltda, está preparada para su expansión mediante el desarrollo de venta de franquicia, debido a que ha obtenido el reconocimiento de los consumidores por su atención al cliente personalizada como también sus productos de calidad y variedad, así generando una imagen corporativa robusta evidenciando para los inversionistas potenciales, algo positivo para el inicio de un negocio.
- La Cigarra CIA Ltda, se ha posicionado en la mente de los consumidores debido al servicio al auto que la empresa posee, ya que es la única licorería en el país que dispone de este servicio, como también lo es la atención al cliente personalizada, consecuentemente la empresa está en la mente de los consumidores como la mejor opción para su comodidad.
- En el mercado actual, el sistema de desarrollo de un negocio mediante la franquicia, es la mejor manera de expansión debido a su menor riesgo para el

franquiciador como el franquiciado, debido al reconocimiento de la marca y prestaciones de productos, servicios que esta provee en el mercado, así evitando una aventura de generación de un nuevo negocio, el mismo que tendrá altos niveles de fracaso en la actualidad.

- El riesgo al invertir en un sistema de franquicias tienden a cero ya que al decidir la expansión a través de este sistema, el inversionista gozará del reconocimiento en el mercado de la marca adquirida, controles de calidad estandarizados, asesorías en la gestión del negocio, entre otras ventajas, pero se podría ver un poco limitado, ya que depende netamente del dueño de la franquicia para poner en marcha nuevas ideas para su negocio.
- El sistema de expansión escogido por La Cigarra CIA Ltda®, es el más adecuado, relacionado con la inversión inicial en el mercado escogido para que este tenga éxito depende netamente de los inversionistas interesados, el control del punto de venta será más eficiente y ordenado, debido a que la supervisión del cumplimiento del 100% de los términos acordados en el contrato de la franquicia será dispuesto por el dueño de la marca, con esto se delegará funciones y se disminuirá la lenta administración por parte de las sucursales de la dicha marca.
- Un punto a favor para los adquirientes de la franquicia es una inversión de riesgo bajo, ya que todas los conocimientos, experiencias sobre el negocio,

la marca serán transmitidos por parte del franquiciador, con lo que al ingresar al mercado conoce las estrategias, mecanismos más acordes para evitar el fracaso, las funciones de la franquicia, y la marca original es una responsabilidad de equipo debido a que el éxito o fracaso depende de las unidades de negocio en el mercado.

- Las franquicias en el Ecuador se están desarrollando, debido a la presencia de importantes marcas reconocidas a nivel mundial que se están posicionando en la mente del consumidor ecuatoriano, consecuentemente al generar el desarrollo de franquicias ya sea esta de empresas de servicios o de venta de productos de consumo masivo, este modelo desarrolla la generación de empleo para la región escogida, así fomentando el crecimiento económico y minimizando en lo posible los niveles de subdesarrollo y pobreza en el Ecuador, y en el mundo.
- La franquicia ecuatoriana de mayor éxito es DIFARE, el Grupo Difare con sus conceptos Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias se ha convertido en la empresa con mayor número de unidades de franquicias en Ecuador, con más de 700 puntos. Farmacias Cruz Azul ya pasó de las 500 unidades, mientras Farmacias Comunitarias tiene aproximadamente 200, debido a su expansión con gran cantidad de unidades es la empresa de mayor éxito en el Ecuador.

- La Cigarra CIA Ltda, tiene una gran variedad de productos para la venta, pero en especial, la empresa tiene productos que son comprados con un índice de adquisición repetitivo como lo son Ron Cien Fuegos, Cerveza Pilsener, Cerveza Club, Ron Bacardi Blanco, entre otros productos a tomarse en cuenta para la iniciación del inventario inicial para el desarrollo de la franquicia.
- La Cigarra CIA Ltda, para la expansión de su marca y sus servicios únicos en el país, escogió a la ciudad de Ambato, debido a que en esta ciudad se concentra el mayor movimiento comercial del centro del país, Ambato, y su provincia de Tungurahua es la séptima provincia a nivel país dentro de las generadoras de ingresos, esta provincia y su capital en si poseen una movilidad industrial y comercial gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad y su provincia, por lo que se podría tener éxito en la implementación de la franquicia debido a su situación económica de la ciudad, como también su cercanía a la ciudad capital Quito, y su aspecto cultural y festivo, el mismo que acoge a una gran cantidad de personas nacionales como internacionales.
- Cabe recalcar que la localización de la franquicia de la compañía en la ciudad de Ambato se debe situar en la parte comercial, específicamente donde se encuentre el target objetivo para el consumo de los productos y el reconocimiento del servicio que la empresa provee.

- En lo referente a la competencia de la Cigarra CIA Ltda, tiene como principal competidor a la licorería la Taberna la misma que se sitúa en el área comercial de la ciudad de Ambato, la misma que provee de licores a los consumidores de la ciudad, pero como conclusión esta licorería no dispone de los mismos productos de la Cigarra CIA Ltda, ni tampoco del servicio al auto que brinda comodidad a los clientes, por lo que no es una competencia directa por la diferenciación de la empresa la Cigarra CIA Ltda.
- El entorno que integra la licorería La Cigarra, está regido por leyes que controlan al expendio de licores, consecuentemente se debe apegar a las leyes pertinentes y sacar todos los permisos de funcionamiento para la franquicia en la ciudad escogida para evitar inconvenientes.
- La Cigarra CIA Ltda, debe de regirse a los porcentajes de incremento para artículos importados, de acuerdo al tipo de producto que la empresa expende, caso particular que relaciona a los licores tener en cuenta este porcentaje para el desarrollo de promociones y nuevos precios, comunicando a los consumidores fieles de la marca las nuevas tendencias del mercado, referentes a los precios y controles.
- El impacto financiero mediante la generación de la franquicia para la empresa La Cigarra CIA Ltda, incrementará un 23% sobre los ingresos netos para la organización, como también un aumento del 19% sobre la utilidad total de la compañía, consecuentemente es un aspecto positivo para generar

dicha franquicia y empezar el emprendimiento hacia el crecimiento de ventas de franquicia a nivel país.

- En el Ecuador no existen leyes específicas que rijan al proceso de desarrollo de las franquicias, consecuentemente este aspecto legal en el Ecuador es débil, y se debe de tener la cautela pertinente para el desarrollo del contrato de vinculación de personas naturales o jurídicas hacia la franquicia, pero se debe de tener en cuenta, y como referencia el Código de franquicias para Europa, el mismo que servirá para tomar las decisiones más acertadas.
- Para el desarrollo de la franquicia no es indispensable que el negocio posea la tecnología de última generación, sino que la marca sea reconocida por la gente y así mediante el consumo y posicionamiento de la marca paulatinamente se adquirirá tecnología para mayor comodidad de los consumidores.

Algunos ejemplos de este tipo de franquicias son:

- Difare
- Yogurt Persa
- La Cigarra CIA Ltda.
- Cassave

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a La Cigarra CIA Ltda®, la generación de una mejora en su imagen corporativa debido a que en estos momentos se envuelve en un ámbito monótono sin ninguna innovación por parte de la marca, por lo que se debe crear un Brief promocional, alineado a la promoción, siguiendo los parámetros establecidos en capítulos anteriores del estudio, así el Brief podría sacar del estanco que evidencia la marca en el mercado y así generar mayor reconocimiento de la misma para aumentar su participación.
- Se recomienda a la Cigarra CIA Ltda controlar los productos y sus marcas respectivas que se estén expendiendo en la franquicia, los mismos que estarán apegados a los parámetros firmados cuando se adquirió la misma, se debe realizar controles físicos mensuales, por parte de los dueños de la marca hacia los productos en percha, como también productos en bodega, para evitar desfases en la venta de licores con diferentes marcas y así evitando confusiones para los consumidores, fomentando una línea de productos estándar en todas las ciudades que se encuentra la marca.
- En el Ecuador, no existe una ley regulatoria para el desarrollo de las franquicias, por lo que es necesario que se cree un órgano de control estatal, con sus respectivas leyes tanto para franquicias nacionales como franquicias internacionales que quieran ingresar al país, con lo que se regulará de una

manera eficiente la generación de franquicias, ayudando al interesado en adquirir una franquicia de una manera segura y con un respaldo jurídico solido para que el Ecuador, empiece su desarrollo de autogestión sin esperar a negociaciones burocráticas, mediante las franquicias se desarrollara una economía más sustentable y segura.

- Se recomienda para la contratación del personal, tener conocimientos sólidos a nivel de servicio al cliente, como también un nivel de inglés básico-intermedio para el desenvolvimiento de buena manera hacia los consumidores tanto nacionales como extranjeros.
- A nivel financiero se recomienda mayor disposición de los ingresos hacia la promoción y publicidad de la marca, generando un presupuesto de alrededor de 5-10% de los ingresos totales para así tener más herramientas para ganar en lo posible mercado y colocarse en top of mind de nuevos consumidores.
- Se recomienda para la ubicación de la franquicia en el área comercial de la ciudad de Ambato, específicamente en las calles Av. Leónidas plaza y Camilo Ponce esquina a 200 metros del Mall de los Andes, debido a la afluencia de gente en el respectivo sector.
- Se recomienda para la promoción de marca, generar nuevas promociones con los licores realizando alianzas estratégicas con las empresas de consumo masivo de snacks, como por ejemplo Frito Lay, así fidelizando a los consumidores con esta diferenciación que posee la licorería La Cigarra.

- Se recomienda para la instalación de la franquicia seguir con los planos de la marca madre, sin ninguna otra modificación, con materiales de alta calidad, resistentes y amigables hacia la naturaleza, teniendo en cuenta que estas instalaciones deben estar correctamente construidas y aprobadas por el municipio pertinente para evitar consecuencias para los consumidores, apeándose a los estándares de calidad que la construcción requiere para dar seguridad.
- Se recomienda a nivel de precio de los licores de la empresa la Cigarra, tener un rango de utilidad no mayor al 15%, para tener precios competitivos y no demasiados altos para evitar el descontento de los consumidores.
- Se recomienda para los lineamientos estratégicos seguir con los mismos de manera puntual para el fortalecimiento de la marca y crecimiento de la misma a nivel país, así fomentando la venta de franquicias para su desarrollo e incremento de participación de mercado de la misma en el mediano plazo.
- Se recomienda controles semestrales de publicidad de la marca en la franquicia mediante la toma de fotografías en el local comercial como evidencia que se está cumpliendo lo acordado por parte del franquiciatario.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Libros.-

- **BOROIAN, DONALD**, Las ventajas del Franchising, 1994 México, Ed Macchi.
- **CALVILLO, ENRIQUE**, Franquicias: La Revolución de los 90, 1994 México, Ed.MacGraw-Hill.
- **CALVILLO, ENRIQUE**, La Experiencia de las Franquicias, 1993 México, Ed.MacGraw-Hill.
- **FISHER, LAURA**, “Investigación de Mercado”, 1990 México, Ed.MacGraw-Hill.
- **JEAN JACQUES LAMBIN**. (1995). Marketing Estrategias. 3º Edición.
- **KOHNS STONE, MEYES HARRIS**. (1992). Ventas al por menor.
- **KOTLER, PHILLIPS**. (1995). Dirección de la Mercadotecnia. 7º edición.
- **NARRES K. MALHOTRA**, Investigación de Mercados un enfoque práctico, 2da. edición, 1999, editorial Pearson Education.

6.2 Consultas en Internet.-

- **Peribáñez Asesores**,
http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso2.aspx
- **Santillán G**, <http://www.ecuafranquicias.com>
- **Gestiopolis**,
<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/132.htm>
- **InfoMarca**, <http://www.infomarca.com/franquicias.html>
- **Aefran**, www.aefran.org/comisionfranquiciadores.html
http://www.ecuafranquicias.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=48:franquiciasdisponiblesparaalecuador&catid=42:articulos&Itemid=58

- <http://www.Bce.gob.ec>
- <http://www.hoy.com.ec/>
- Franquicia, <http://www.mundofranquiciaconsulting.com>
- El Comercio (2012), http://www.elcomercio.com/negocios/Banco-Central-Ecuador-previsiones-crecimiento_0_738526262.html
- Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec/estadísticas.

- Ambato,
http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/Cant%C3%B3n%20Ambato.pdf
- <http://www.soyentrepeneur.com>
- INEC,
http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800'%20rel=slbox
- El Ciudadano,
http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=36685:poblacion-de-ecuador-es-mas-joven-que-nunca-60-son-menores-de-29-anos&catid=40:actualidad&Itemid=63
- BCE, Tungurahua, [www.bce.fin.ec/Cuentas Provinciales año 2007](http://www.bce.fin.ec/Cuentas_Provinciales_año_2007)
- BCE, Inflación,
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201208.pdf>
- Diario Hoy, (2009), <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-licorero-con-mareo-361843.html>

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO DE CANDIDATURA

LA CIGARRA CIA LTDA
 INFORMACION DE CANDIDATURA PARA LA ADQUISICION DE LA FRANQUICIA
 INFORMACION GENERAL

NOMBRES:			
APELLIDOS:			
CEDULA/PASAPORTE:			
FECHA DE NACIMIENTO:		EDAD:	
PAIS:		PROVINCIA:	
		CIUDAD:	
DIRECCION:			
NIVEL EDUCATIVO:			
INSTITUCION DONDE REALIZO SUS ESTUDIOS:			
TELEFONO CONVENCIONAL:		CELULAR:	
CORREO ELECTRONICO:			FACEBOOK:
			TWITTER:
INFORMACION ECONOMICA			
TIPO DE VIVIENDA:	PROPIA		ALQUILADA
ESTADO CIVIL:			NUMERO DE HIJOS/AS:
RELACION DE DEPENDENCIA:	SI		NO
TIEMPO DE RELACION DE DEPENDENCIA:			
EMPRESA A LA CUAL TRABAJA:			CARGO:
FUNCIONES QUE REALIZA:			
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO:			TELEFONO:
TELEFONO DE LA EMPRESA:			
DIRECCION DE LA EMPRESA:			
INGRESOS APROXIMADOS MENSUALES:			
GASTOS APROXIMADOS:			
VEHICULO PROPIO:	SI		NO
MARCA:			
NEGOCIO PROPIO:	SI		NO
TIPO DE NEGOCIO:			
CIUDAD:			
DIRECCION:			
FECHA DE CREACION DEL NEGOCIO:			

INFORMACION SOBRE LA FRANQUICIA

TIENE USTED EXPERIENCIA EN MANEJO DE NEGOCIO PROPIO? SI NO

CUANTOS ANOS DE EXPERIENCIA TIENE USTED?

CUALES PIENSA USTED QUE SON LAS CUALIDADES MAS IMPORTANTES PARA EL MANEJO DE UN NEGOCIO PROPIO, Y POR QUE?

LE GUSTARIA TENER SU PROPIA LICORERIA EN LA CIUDAD DE AMBATO? SI NO

POR QUE:

EN QUE CIUDAD LE GUSTARIA TENER USTED SU PROPIA LICORERIA?

POR QUE PIENSA USTED QUE TENDRIA EXITO SU LICORERIA EN LA CIUDAD MENCIONADA?

EL LOCAL DONDE FUNCIONARA SU LICORERIA SERA:

PROPIO
ARRENDADO
OTROS

DISPONE USTED DE UN LOCAL PARA SU LICORERIA? SI NO

DIRECCION:
METROS CUADRADOS:

CUANTO TIEMPO QUISIERA PERTENECER A LA RED DE FRANQUICIA?

6 MESES
1 AÑO
5 AÑOS
INDEFINIDAMENTE

PRETENDE MANEJAR SU LICORERIA :

A TIEMPO COMPLETO
A MEDIO TIEMPO
A TIEMPO PARCIAL/POR HORAS

ACTUALMENTE CUENTA CON UN CAPITAL PARA EL NEGOCIO DE: HASTA USD 20.000
HASTA USD 40.000
HASTA USD 80.000
MAS DE USD 100.000

COMENTARIOS:

ENTIENDO QUE ESTE FORMULARIO NO ES UNA OFERTA PARA LA VENTA DE LA FRANQUICIA DE LA CIGARRA CIA LTDA.

FIRMA:

FECHA:

ANEXO 2
CLAUSULADO DE CONTRATO DE
FRANQUICIA LA CIGARRA CIA LTDA.

Clausulado de contrato de franquicia la Cigarra CIA LTDA.¹

- Considerandos
- Objeto, licencia del sistema
- Plazo vigencia del contrato
- Obligaciones del franquiciante
- Contraprestaciones, pago de regalías
- Operaciones del negocio franquiciado
- Marcas
- Manuales
- Información Confidencial
- Publicidad
- Contabilidad y Archivos
- Seguros
- Transmisiones y terminación
- Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
- No competencia
- Impuestos y permisos
- Independencia de los contratantes e indemnización
- Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos
- Fuerza mayor
- Causales de rescisión y penas convencionales
- Integridad del contrato
- Modificaciones, encabezados
- Ley aplicable, jurisdicción
- Registros

¹ CALVILLO E, LA EXPERIENCIA DE LAS FRANQUICIAS, México 1994, McGRAW-HILL, pag. 161

ANEXO 3
PUBLICIDAD DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS

- *Registro Oficial N° 388 -- viernes 18 de febrero del 2011*

Capítulo III

Bebidas alcohólicas

Art. 24.- En la publicidad de bebidas alcohólicas, por ningún motivo se vinculará a la salud, al éxito deportivo o a la imagen de la mujer como símbolo sexual.

La autoridad sanitaria nacional vigilará y controlará el cumplimiento de esta disposición.

Art. 25.- La publicidad de las bebidas alcohólicas debe llevar la advertencia sobre su carácter nocivo para la salud.

Art. 26.- No se autorizará la publicidad de bebidas alcohólicas cuando:

- Promueva un consumo excesivo.
- Asocie el consumo con actividades educativas, deportivas, del hogar o del trabajo.
- Asocie el consumo del producto a través de sorteos, concursos o coleccionables.
- Se utilice a deportistas reconocidos, o a otras personas con el fin de promocionar equipos, vestuarios o implementos deportivos u otros objetos.

- Asocie el consumo con celebraciones cívicas, religiosas o tradicionales.
- Atribuya al producto propiedades sedantes, estimulantes o desinhibidoras.

Art. 27.- Toda publicidad de bebidas alcohólicas debe incluir la frase: “Advertencia. El consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Venta prohibida a menores de 18 años”.

Capítulo IV

Requisitos para la autorización de la publicidad

Art. 28.- Para obtener la autorización de publicidad de alimentos procesados con registro sanitario vigente, se debe presentar a la Dirección General de Salud la siguiente documentación:

- a) Solicitud de autorización previa;
- b) Original del material publicitario que se somete a la aprobación (comprende storyboard y texto para comerciales televisivos; audio y texto para los radiales; texto y boceto para el caso de medios impresos u otros), ajustado a las disposiciones del presente reglamento; y,
- c) Copia del registro sanitario vigente y etiqueta aprobada por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Dr. Leopoldo Izquieta Pérez”, (LIP), del producto objeto de la publicidad.

Art. 29.- La Dirección General de Salud dispondrá de cinco días hábiles, contados a partir de la presentación de toda la documentación detallada en el artículo precedente, para resolver sobre la autorización de la publicidad solicitada.

Art. 30.- Si luego del análisis técnico del material publicitario presentado, se concluye que la publicidad no se ajusta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Salud y al presente reglamento, no se autorizará el uso del material publicitario presentado y se notificará al interesado las observaciones encontradas.

Art. 31.- Cualquier cambio que se pretenda realizar a la publicidad inicialmente aprobada, deberá sujetarse a una nueva autorización por parte de la Dirección General de Salud.

Después de lo expuesto no se realizara una pieza publicitaria para tv, solo se realizara una cuña publicitaria anunciando los nuevos productos y servicios de la empresa relacionada.

ANEXO 4
INFRAESTRUCUTRA INTERNA Y
EXTERNA PARA EL FUNCIONAMIENTO
DE LA CIGARRA CIA LTDA.

**INFRAESTRUCTURA EXTERNA DE LA CIGARRA CIA LTDA.
PUBLICIDAD COMO UTILIZACIÓN DE ESPACIO FÍSICO.**

