



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA COMERCIALIZAR CALZADO EN PYMES”

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de empresas.

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Elga Verónica Freire Valencia

Directora:

Ing. Mg. Germania Elizabeth Vayas Ortega

Ambato – Ecuador

Agosto 2015

Diseño de un modelo de Franquicia para Comercializar Calzado en PYMES.

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Elga Verónica Freire Valencia

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Agosto 2015

Diseño de un Modelo de Franquicia para Comercializar Calzado en PYMES

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Directora DIP

Ing. Betty Viviana Avellán Herrera
Miembro Calificador

Ing. Mg. Germania Elizabeth Vayas Ortega
Miembro Calificador
Directora de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Msc. Edwin José Armijos Velasco
Miembro Calificador

Fecha de Aprobación:
Agosto 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Diseño de un Modelo de Franquicia para Comercializar Calzado en PYMES

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Elga Verónica Freire Valencia

Directora: Ing. Mg. Germania Elizabeth Vayas Ortega.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de empresas

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se enfocó en el diseño de un modelo de Franquicia para comercializar calzado en PYMES; aprovechando el impulso que el estado está proveyendo al sector productivo, se proyectó plasmar una idea innovadora y moderna de ventas frente a la inexistencia de un modelo de franquicia para comercializar calzado en nuestro medio. Para este propósito se recopiló información mediante trabajo documental, que comprende la conceptualización de términos propios que manejan las redes de franquicias así como la incursión y desarrollo que ha tenido este sector en nuestro país.

Con la experiencia obtenida en el ámbito laboral y el apoyo de fuentes bibliográficas, se estructuraron los elementos de la franquicia, comprendidos en el Manual de Operaciones; el mismo que abarca varios apartados cubriendo todas las áreas de operación del negocio. En función de lo descrito, se pretendió formalizar un sistema de comercialización de calzado en PYMES en la provincia de Tungurahua, con procesos estandarizados que permitan brindar asesoría a quienes deseen acogerse a este sistema.

Finalmente se aplicó una encuesta a varios productores de calzado de algunas zonas de la Provincia, así como también a personas relacionadas en el ámbito comercial del sector del calzado, para analizar el impacto que genera el planteamiento de este modelo en nuestra sociedad.

Palabras Clave: Modelo, Franquicia, Sistema, Comercialización, Manual, PYMES.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Elga Verónica Freire Valencia, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803638194, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Elga Verónica Freire Valencia

1803638194

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios y la Virgen, fuente de sabiduría y amor infinito.

A mis padres Luis y Lourdes, a mi hermano Ángel, a mi esposo Freddy; por su amor y apoyo incondicional en cada momento de mi vida, un Dios les pague eterno.

Reconocimientos

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus docentes por compartir sus conocimientos que permiten cosechar muchos éxitos en nuestra vida profesional.

Un agradecimiento especial a la Magíster Germania Vayas por su dirección, apoyo y tiempo entregados para el desarrollo del presente trabajo.

Resumen

El presente trabajo se enfocó en el diseño de un modelo de Franquicia para comercializar calzado en PYMES; aprovechando el impulso que el estado está proveyendo al sector productivo, se proyectó plasmar una idea innovadora y moderna de ventas frente a la inexistencia de un modelo de franquicia para comercializar calzado en nuestro medio. Para este propósito se recopiló información mediante trabajo documental, que comprende la conceptualización de términos propios que manejan las redes de franquicias así como la incursión y desarrollo que ha tenido este sector en nuestro país.

Con la experiencia obtenida en el ámbito laboral y el apoyo de fuentes bibliográficas, se estructuraron los elementos de la franquicia, comprendidos en el Manual de Operaciones; el mismo que abarca varios apartados cubriendo todas las áreas de operación del negocio. En función de lo descrito, se pretendió formalizar un sistema de comercialización de calzado en PYMES en la provincia de Tungurahua, con procesos estandarizados que permitan brindar asesoría a quienes deseen acogerse a este sistema.

Finalmente se aplicó una encuesta a varios productores de calzado de algunas zonas de la Provincia, así como también a personas relacionadas en el ámbito comercial del sector del calzado, para analizar el impacto que genera el planteamiento de este modelo en nuestra sociedad.

Abstract

This project was focused on the design of franchise model in order to market footwear in SMEs, taking advantage of the fact that the State is providing the productive area. It was projected to transmit an innovative and modern selling idea in light of the inexistence of a franchise model to market footwear in our environment. For this purpose, information was gathered through documentary work which involves the conceptualization of basic terms that are used by franchise networks as well as the incursion and development which our country has had in this area. With the experience obtained in the work environment and the support of bibliographic sources, the elements of the franchise included in the operational manual were structured; the manual covers a variety of sections including all areas of business operation. According to what is described, the intention is to formalize a *marketing* system of footwear in SMEs in the province of Tungurahua with standardized processes that help to give assistance to those who want to benefit from this system. Finally, a survey was applied to various footwear manufactures from some areas of the province, as well as to people who are connected in the field of commerce of footwear to analyze the impact that the proposal of this model generates in our society.

Keywords: franchise model, system, *marketing*, manual, SMEs.

Tabla de contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad.....	iv
<i>Dedicatoria</i>.....	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiv
Capítulo 1	1
Introducción.....	1
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento.....	2
Capítulo 2	3
Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica.....	3
2.2. Descripción del problema	3
2.3. Preguntas básicas	4
2.4. Formulación de meta	4
2.5. Objetivos.....	4
2.5.1. Objetivo general.-	4
2.5.2. Objetivos específicos.-	4
2.6. Delimitación funcional	4
Capítulo 3	5
Marco Teórico.....	5

3.1. Definiciones y conceptos	5
3.1.1. Modelo y sus elementos	5
3.1.2. Franquicia	6
3.1.3. Tipos de Franquicia	7
3.1.4. Ventajas y Desventajas de la Franquicia	8
3.1.5. Ventajas y Desventajas para el Franquiciador	9
3.1.6. Ventajas y Desventajas para el Franquiciado	10
3.1.7. Derechos y obligaciones de las partes.....	11
3.1.8. Pagos previos a la apertura de una franquicia.	12
3.1.9. Pagos posteriores a la apertura de una franquicia.....	13
3.1.10. El contrato de franquicias y sus elementos.....	14
3.1.11. Manual de Operaciones.....	14
3.1.12. <i>Know How</i>	18
3.1.13. Tipos de publicidad.....	18
3.1.14. Signos distintivos	19
3.1.15. Definición de PYMES	21
3.1.16. Cuadro de mando Integral	22
3.2. Estado del Arte.....	23
Capítulo 4	26
Metodología.....	26
4.1. Diagnóstico	26
4.2. Métodos aplicados.....	33
Capítulo 5	35
Resultados.....	35
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	35
5.1.1. Manual Técnico.....	36

5.1.2. Manual de logística.	50
5.1.3. Manual de <i>marketing</i>	62
5.1.4. Manual De Gestión.	65
5.1.5. Manual de Control	74
5.2. Evaluación preliminar	85
5.3. Análisis de resultados.....	89
Capítulo 6	90
Conclusiones y Recomendaciones	90
6.1. Conclusiones.....	90
6.2. Recomendaciones.....	91
Referencias.....	92

Lista de Tablas

1. Clasificación de las compañías.	22
2. Buró de Franquiciadores de AEFRAN.	27
3. Ranking de Franquicias en Ecuador.....	28
4. Ranking de Franquicias por sector.....	30
5. Procedencia de las Franquicias.....	30
6. Número de Franquicias por país de origen.	31
7. Número de Franquicias en Ecuador, año 2013.....	31
8. Población de la Provincia de Tungurahua.....	38
9. Distribución de espacio físico para la Franquicia.	39
10. Formato para Estimación de Costos.....	43
11. Presupuesto referencial.....	44
12. Formato para Control de Orden y Limpieza.	45
13. Nota de pedido y Despacho.....	52
14. Formato proveedores.....	53
15. Formato para Precios.....	55
16. Ejemplo formato para descuentos.	56
17. Ejemplo de formato para manejo de amortiguadores.	57
18. Ejemplo de formato para recepción de producto.....	58
19. Formato para Devolución de Producto Defectuoso.....	59
20. Criterios para devoluciones.	60
21. Formato para control de Inventario.....	62
22. Ejemplo de Plantilla para medios de publicidad.....	65
23. Formato Informe Cumplimiento de Presupuesto	69
24. Formato Clientes Atendidos de forma Diaria.....	70
25. Formato para Quejas y Reclamos.	70
26. Ejemplo Manual de Funciones Vendedor.....	71
27. Ejemplo Manual de Funciones Administrador.	72
28. Ejemplo Manual de Funciones Gerente / Propietario.	73
29. Ejemplo Formato Presupuesto de Ventas.....	74
30. Ejemplo Formato Flujo de Caja.....	75
31. Ejemplo de Estado de Situación Financiera.....	76

32. Ejemplo de Estado de Resultados.....	76
33. Matriz FODA.....	77
34. Cuadro de Mando Integral.	79
35. Encuesta.....	85
36. Respuestas a la Aplicación de la Encuesta.....	86
37. Encuestas en Valores Porcentuales.	86

Lista de Figuras

1.	Distribución por tipo de Franquicias en Ecuador	32
2.	Modelo de Franquicia con Esquema de Manuales	35
3.	Modelo de Franquicia Detallado	36
4.	Ejemplo de combinación de colores para la franquicia.....	40
5.	Ejemplo de un rotulo para la Franquicia	41
6.	Señalética - Extintor	46
7.	Señalética - Ruta de Evacuación	46
8.	Señalética - Prohibido Fumar	47
9.	Señalética - Piso Mojado	47
10.	Señalética - Acceso Restringido	48
11.	Señalética - Baños	48
12.	Señalética - Llamadas de Emergencia.....	49
13.	Organigrama	71
14.	Mapa Estratégico Propuesto para una Franquicia.....	78
15.	Pregunta # 1 de la Encuesta.....	87
16.	Pregunta # 2 de la Encuesta.....	87
17.	Pregunta # 3 de la Encuesta.....	88
18.	Pregunta # 4 de la Encuesta.....	88
19.	Pregunta # 5 de la Encuesta.....	89

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Todos los sistemas de comercialización tienen como objetivo final cubrir la necesidad del cliente, la diferencia está en la forma en que cada uno de ellos lleva adelante su operación. Los negocios que trabajan bajo ideas innovadoras, creativas y dinámicas tienen mayor probabilidad de éxito; uno de ellos es la franquicia cuyo concepto de diferenciación permite una rápida expansión en el mercado. Este tipo de negocio brinda a las PYMES la oportunidad de crear su propio espacio en el mercado por su bajo costo de inversión, mayor facilidad para su estandarización, eficientes controles de operación y crecimiento ordenado.

El trabajo desarrollado pretende diseñar un modelo de franquicia para comercializar Calzado en PYMES, en la Provincia de Tungurahua, a partir de haber observado la deficiente innovación en los sistemas de comercialización.

El concepto de franquicia se da cuando una persona cede a otra, su marca o nombre comercial para usarlo por determinado periodo; esta cesión incluye la transmisión de los conocimientos para operar el negocio, estandarizar los métodos comerciales y administrativos.

El desarrollo es consecuencia de la innovación, por lo tanto la franquicia se convierte en ese modelo que impulsa el crecimiento económico, debido a su rapidez para expandirse, sin necesidad de fuertes inversiones de dinero y menores riesgos para quienes intervienen en la relación comercial.

El diseño del modelo contempla la investigación de conceptos básicos para entender la dinámica del negocio y dar inicio a la elaboración de los manuales de operación, que incluye la homologación de procesos comerciales y administrativos.

1.2. Descripción del documento

El presente documento contempla el desarrollo de seis capítulos, distribuidos de la siguiente forma.

El capítulo 1 contiene una introducción sobre el tema desarrollado.

En el Capítulo 2 se plantea la propuesta de trabajo, que examina la información técnica básica, descripción del problema, preguntas básicas, formulación de la meta, objetivos y delimitación funcional.

El Marco Teórico es abordado en el Capítulo 3; en particular, está dedicado a definiciones y conceptos referidos a franquicias, pequeñas y medianas empresas y otros conceptos que se utilizan en el desarrollo del trabajo; en tanto que la Sección 3.2 permite establecer el estado del arte que versa sobre otros trabajos relacionados con el tema a nivel nacional e internacional.

En el Capítulo 4 se presenta la Metodología; partiendo de la etapa de Diagnóstico y posteriormente pasando por los Métodos particulares aplicados para el desarrollo del trabajo.

El Capítulo 5 está dedicado a la Presentación y Análisis de los Resultados del trabajo. Las Conclusiones y Recomendaciones son materia del Capítulo 6.

Los resultados que se han obtenido al finalizar el trabajo comprenden el desarrollo de varios manuales contenidos en el manual macro: manual de operaciones, el mismo que va a brindar las pautas de trabajo para estandarizar los procesos tanto administrativos como comerciales en la operación diaria del negocio.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un Modelo de Franquicia para Comercializar Calzado en PYMES

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de empresas

2.2. Descripción del problema

La inexistencia de un modelo de franquicia para la comercialización de calzado en la provincia de Tungurahua, se encuentra determinada por varias causas:

Temor ante el riesgo de enfrentarse a algo nuevo, por el desconocimiento de herramientas de gestión de negocios y comercialización.

Nuestra sociedad aún no visualiza las oportunidades que puede obtener al apostar por otras iniciativas y prefiere mantener una actitud pasiva ante la evolución del entorno.

Escasez de información local sobre diferentes sistemas de comercialización.

Normativa insuficiente, no existe un marco legal para el desenvolvimiento de franquicias por lo tanto no está respaldado por políticas apropiadas; hoy en día las franquicias existentes en Ecuador actúan bajo libre contratación lo que hace que no exista un control estatal sobre estos negocios.

Falta de difusión acerca de entidades que pueden brindar asesoría y apoyo, como por ejemplo la Asociación Ecuatoriana de Franquicias [1], Ministerio de Industrias y Productividad [2] cuyo objetivo común es potenciar la actividad económica del país.

Por lo expuesto, el mercado nacional se halla frente a varios efectos como el proceso informal en la comercialización del calzado; desperdicio de oportunidades de negociación de grandes volúmenes, que den lugar a economías de escala a nivel de PYMES productoras de calzado; limitación para crecer

en nuevos nichos de mercado y estancada innovación en los canales de distribución; se aspira que el modelo permita viabilizar un proceso ordenado para mejorar el servicio hacia el consumidor, incentivando a renovar su estilo de vida y consumo, dando un giro a la tradicional forma de comercialización, y hacer que personas emprendedoras se interesen en trabajar con este modelo.

2.3. Preguntas básicas

¿Qué lo origina? La deficiente innovación en los sistemas de comercialización.

¿Dónde se origina? En el sector del calzado.

¿Dónde se detecta? En la Provincia de Tungurahua.

2.4. Formulación de meta

Formalizar un sistema de comercialización de calzado en PYMES de la provincia de Tungurahua.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general.-

Diseñar un modelo de franquicia para comercializar calzado en PYMES.

2.5.2. Objetivos específicos.-

1. Diagnosticar la situación de las franquicias en el Ecuador.
2. Fundamentar el concepto de franquicias y PYMES en el Ecuador.
3. Construir los elementos del modelo de franquicia para la comercialización de calzado en PYMES.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Formalizar un sistema de comercialización de calzado en PYMES en la provincia de Tungurahua.
- Brindar asesoría, conocimiento, entrenamiento, a las personas que deseen acogerse al nuevo sistema de comercialización.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Modelo y sus elementos

“Un modelo describe la forma en que una organización produce, distribuye y captura valor” [38].

Un Modelo de Negocio, indica la forma en que una empresa se organiza, crea y entrega valor para sus clientes, hace que todos los elementos de un negocio se conviertan en un engranaje que funcione adecuadamente [39].

Entonces, un modelo de negocio representa como una empresa pretende producir dinero, convirtiendo su conocimiento e innovación en ganancias.

Los elementos que constan en un modelo de negocios, de acuerdo a una tesis de doctorado planteada en un inicio por Alex Osterwalder [41], son los siguientes:

Segmentos de clientes:

Conocer a los clientes, define personas o empresas sobre cuales la organización va a enfocar sus esfuerzos y estrategias, es importante conocer cuáles son sus necesidades, expectativas, características y comportamientos. Responde a la pregunta ¿para quién?.

Propuesta de valor:

Enfoca el diferencial que se va a proveer a los clientes, como generar valor con propuestas novedosas e innovadoras, responde a ¿el qué?.

Canales de distribución:

Define la forma como el negocio llega hacia el segmento elegido para hacer la entrega de la propuesta de valor, como ejemplo citamos canales mayoristas, detallistas, puntos de venta propios, vía web.

Relación con el cliente:

Hace referencia a la relación que la empresa entabla con el cliente, la forma en cómo llegar a determinados segmentos, mantenerlos y lograr el posicionamiento esperado en ellos.

Fuentes de ingresos:

Determina las formas en que la empresa genera los ingresos, la frecuencia con la que se generara el flujo de efectivo; es importante analizar el flujo de cada producto o servicio para en función de ello considerar las mejores decisiones en cuanto a rentabilidad y sostenibilidad de la propuesta de valor.

Recursos clave:

Identifica los recursos sobre los que se apoya la empresa para la generación de valor y mantención del modelo de negocio, activos que posee.

Actividades clave:

Son las estrategias esenciales que se desarrollan para llevar con fluidez la propuesta de valor hacia el mercado, establecer relaciones con los clientes y por ende generar ingresos; éstas abarcan todos los procesos internos de la compañía.

Socios clave:

Es importante definir cuáles son los grupos de interés de la compañía, de forma que se deben definir a los socios estratégicos como proveedores, clientes, accionistas, empleados, inversores, entes de control; conformando de esta manera una gran red de contactos que permita optimizar y mantener a flote la propuesta de valor.

Estructura de costos:

Detalle de los costos en los que incurre la empresa para poner en funcionamiento el modelo de negocio, este proviene de elementos anteriores como actividades clave, socios clave y recursos clave, de modo que se conozca la utilidad que puede generar el negocio.

3.1.2. Franquicia

La franquicia conforma una red de cooperación entre empresas diferentes pero que se encuentran unidas por un contrato, mediante el cual una ellas llamada la franquiciadora, concede a la otra u otras denominadas franquiciadas, a cambio de pagos periódicos conocidos como regalías, el derecho a explotar una marca comercial conformada por signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios acordados para facilitar dicha explotación [3].

Es un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciador, de bienes, servicios, propiedad intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciado, con el fin de que éste último los explote comercialmente bajo su riesgo empresarial, de acuerdo con las directrices e instrucciones que al efecto le son provistas por el primero. Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquiriente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica [4].

Entonces, una franquicia consiste en un sistema de distribución comercial en el que intervienen dos partes: el franquiciado a quien le corresponde la entrega del *know how* del negocio, tecnología, procedimientos, manuales, hacia el franquiciado; quien adquiere el derecho de operación del negocio, cumpliendo con las condiciones fijadas en el contrato de operación provenientes del franquiciado, para conservar el estilo único del funcionamiento de este sistema; asimismo el franquiciado a cambio se compromete con el pago del costo de la franquicia, regalías acordadas y demás estipulaciones contenidas en el contrato de franquicia.

3.1.3. Tipos de Franquicia

Los tipos de franquicia [5] identificados, se describen a continuación:

Según el objeto de la actividad.

Franquicia de distribución.- su objeto es la comercialización de uno o varios productos (fabricados por el franquiciador o distribuidor) y vendido de forma exclusiva por él a través de su red de puntos homogéneos de franquiciados. El producto es el elemento clave de fidelización de este tipo de franquicias.

Franquicia de servicios.- El franquiciador ofrece a sus franquiciados una metodología específica, original y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, comercializándolos éstos el franquiciado.

La transmisión del *know how* y de la tecnología es el factor más importante, unido al capital humano y es, por todo ello, la modalidad más susceptible de imitar y en la que existe una mayor competencia.

Franquicia industrial.- Tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales. El franquiciador es poseedor de un sistema de fabricación y/o patentes exclusivas que cede a otro fabricante (franquiciado), que le sustituirá en una zona determinada. Dada la facilidad de suplantar al franquiciador es habitual que éste solo ceda una parte del proceso productivo.

Según el grado de integración de la red:

Franquicia asociativa.- El franquiciador y franquiciado mantienen algún tipo de asociación a través de la participación del franquiciador en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. Se comparten de esta forma los riesgos financieros lo que supone una gran ventaja y, además se crean particulares vinculaciones jurídicas.

Franquicia vertical.- Es una modalidad en la que la relación franquiciador – franquiciado se da entre diferentes niveles del canal de distribución.

Franquicia integrada.- Se produce del franquiciador fabricante a los detallistas. Integra a todo el canal de distribución.

Franquicia Semi – Integrada.- Se produce del mayorista a los detallistas. Este último caso es más frecuente en las cadenas de alimentación.

Franquicia horizontal.- Se produce entre los propios detallistas como consecuencia de éxito de varios puntos de venta pilotos que, posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

De acuerdo a esta clasificación; en lo que respecta al objeto por actividad, el trabajo que se va a realizar se encuentra dentro de la franquicia de distribución por ser el franquiciatario quien provee la mercadería a su franquiciado para que sea comercializado por él. En cuanto a la clasificación por el grado de integración en la red se encuentra en la franquicia vertical porque se mantiene una relación entre las partes en los diferentes niveles del proceso.

3.1.4. Ventajas y Desventajas de la Franquicia

La franquicia sin duda es uno de los modelos de distribución de mayor expansión en el mundo, debido a su rápido crecimiento, baja inversión, reducción de riesgos, acceso a economías de escala; entre sus principales beneficios.

Ventajas:

La franquicia presenta una serie de beneficios para quienes trabajan bajo este modelo [6], a continuación revisaremos varios de ellos:

- Al ser propietario de un negocio probado, con excelentes resultados, se reduce el riesgo e inseguridad.
- Acceso a la transmisión de experiencia, tecnología, y su *know how*.
- Capacitación y entrenamiento inicial y soporte continuo.
- Acceso a manuales operativos en donde se describa la operación completa de la franquicia.
- Ubicación en zona de exclusividad.
- Sistemas de control y evaluación.
- Acceso a economías de escala.
- Ingreso a esquemas de autoempleo.
- Diversificación de recursos.
- Acceso a un negocio rentable.

Desventajas:

De cierta forma, algunos criterios son considerados como no beneficiosos para el funcionamiento del modelo [6], así tenemos los siguientes:

- Pago periódico de regalías.
- No ser propietario de la marca con la cual gestiona su negocio.
- Las decisiones importantes son tomadas por el franquiciador, esto limita la posibilidad de innovación y actuación independiente por parte del franquiciado.
- Las operaciones de la unidad deben desarrollarse apegadas a los manuales proporcionados por el franquiciador.
- Existe continua supervisión y control por parte del franquiciador.
- El éxito del negocio se encuentra ligado al éxito del franquiciador y de los demás franquiciados.
- Selección errónea del sector en el que opera el negocio frente a sus aspiraciones personales.

3.1.5. Ventajas y Desventajas para el Franquiciador

Franquiciador, es aquella persona que cede a otra, el concepto de su negocio, manuales de operación, administración y servicio, tecnología, marca, experiencia, en el manejo del negocio con el apoyo técnico para su operación, capacitación y adiestramiento; y que a cambio recibe un pago por la cesión de la licencia de su nombre comercial y regalías que corresponden a pagos mensuales por parte del franquiciado por el derecho o explotación del nombre comercial o marca. [8]

El franquiciador posee beneficios y riesgos al momento de operar bajo una franquicia [7]; los mismos que los revisamos a continuación:

Ventajas

- Es la mejor alternativa para desarrollar de manera rápida una actividad empresarial con infraestructura ajena y reducido desembolso económico.
- Reduce la necesidad de contar con mayor número de personal – mandos medios, debido a que el interesado en que funcione el negocio es el franquiciado.
- Mínimos gastos en personal y sistemas de control.
- Lograr economías de escala en las compras.
- Reducción de riesgo en los aspectos económico, financiero y comercial.
- Ingreso a nuevos mercados.
- Rápida expansión.
- Mejor control sobre el suministro y distribución del producto.
- Receta sin costo, nuevas ideas y experiencias.
- Crea una imagen sólida e infunde presencia en el mercado.

- Para sus proyecciones futuras y expansión, evita dos limitaciones al franquiciador: económica y recursos humanos.

Desventajas

- La adquisición y puesta en marcha de la franquicia, obliga a una inversión inicial importante.
- Complejidad comunicacional con los distintos puntos de venta.
- Posibles complicaciones en la relación con los franquiciados, al no ser la dependencia jerárquica la de jefe.
- Dificultad en la influencia sobre el comportamiento de los franquiciados en el ámbito comercial.
- Entrega del *know how* a franquiciados que no guarden confidencialidad.
- Potencial pérdida de información sobre su mercado.
- Resistencia por parte del franquiciador a seguir lo establecido en los manuales.
- Dificultad al momento realizar cambios estratégicos en el negocio.
- Competencia desleal, con uso del *know how* entregado.

3.1.6. Ventajas y Desventajas para el Franquiciado

Asimismo el franquiciado va a enfrentarse a beneficios y riesgos [7], estos componentes siempre están inherentes en cualquier tipo de negocio.

Franquiciado es aquella persona que ofrece un pago por la cesión de derechos de una marca o nombre comercial, se compromete a cancelar regalías mensuales, su obligación es cumplir con las cláusulas fijadas en el contrato de franquicia y brindar garantía de cumplimiento de acuerdo a sus especificaciones; a cambio recibe beneficios de un negocio probado, reducción del riesgo y apoyo permanente para la operación de su negocio [8].

El franquiciado al momento de adquirir la franquicia, también toma a cargo los beneficios y riesgos que este modelo conlleva [7]; los revisamos a continuación:

Ventajas

- El reconocimiento de la marca proporciona clientela desde la apertura de la unidad.
- Ser dueño de un negocio exitoso.
- Con una inversión similar a la de un negocio independiente, reduce el riesgo que implica gestionar un negocio.
- Adquiere el *know how* y transmisión de experiencia por parte del franquiciador.
- Recibe exclusividad en su zona.
- Aprovisionamiento seguro y ventajas económicas ante la posibilidad de economías de escala.

- Imagen sólida en el mercado.
- Aprovechamiento de campañas publicitarias a nivel nacional.
- Recibe capacitación y entrenamiento inicial y posteriormente continua formación y actualización.
- Software acorde a las necesidades de la unidad franquiciada.

Desventajas

- Entrega tardía de los manuales por parte del franquiciador.
- Posible no adaptación a la filosofía del franquiciador, en términos comerciales.
- Pérdida de libertad empresarial.
- No ser dueño de la marca con la que trabaja su negocio.
- Dependencia directa de la gestión que realiza el franquiciador y de los resultados que éste obtenga.
- Su aporte o criterio se maneja solo a nivel de consulta más no de acción.
- Pagos de derecho de entrada.
- Pagos periódicos y puntuales por concepto de regalías.

3.1.7. Derechos y obligaciones de las partes

Todo negocio debe estar muy bien estructurado en cuanto a la delimitación de funciones de sus integrantes y la franquicia no es la excepción; por lo tanto a continuación se definen los parámetros bajo los cuales debe funcionar el modelo [9].

Obligaciones del Franquiciador

- Disponer de una marca o producto debidamente registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Tener un negocio de éxito, probado en el mercado.
- Transmitir el *know how* a sus franquiciados.
- Contar con estructura adecuada para atender a las necesidades de los franquiciados.
- Tener unidades franquiciadas en el mercado, que demuestren la rentabilidad del negocio.
- Entregar un manual operativo al franquiciado, que garantice el éxito comercial, administrativo y económico de la franquicia.
- Eliminar franquicias que vayan a trabajar en función de moda o demanda temporal.
- Acordar con los franquiciados capacitación y actualización continua de todos los procesos.
- Mantener comunicación permanente y abierta con los franquiciados.

Derechos del Franquiciador

- El franquiciado debe cumplir estrictamente la metodología definida por el franquiciador.
- El franquiciado ha de aceptar los productos que debe o no comercializar.
- Exigir que el franquiciado mantenga confidencialidad sobre la información transferida.
- Solicitar que utilicen y trabajen bajo la metodología entregada mediante los manuales.
- Deben respetar el acuerdo acerca del acondicionamiento de instalaciones.
- Deben respetar y hacer uso de la publicidad que el franquiciador defina para toda la red.
- Los franquiciados deben respetar las fuentes de suministro de los productos y los pagos que se deban hacer al franquiciador bajo las condiciones determinadas inicialmente.

Obligaciones del Franquiciado

- Aplicar estrictamente la metodología establecida para el negocio, por parte del franquiciador.
- Sólo debe venderse los productos que el franquiciador haya determinado.
- Guardar total confidencialidad sobre información que le provea su franquiciador.
- Acondicionar el local para el negocio, de acuerdo a lo requerido por el franquiciador.
- Hacer uso de la publicidad que se dirija.
- Respetar las fuentes de suministro en las condiciones pactadas.

Derechos del Franquiciado

- Puede hacer uso de la marca y modelo del negocio durante el tiempo determinado en el contrato.
- Debe adquirir el *know how* del franquiciador, siendo éste específico y original.
- Solicitar capacitación previa a la apertura del negocio, ésta se complementa con la entrega de manuales de operación.
- Recibir capacitación y entrenamiento continuo por parte del franquiciador.
- El franquiciador debe suministrar el producto oportunamente y en los plazos pactados.
- Recibe exclusividad en el lugar, con esto asegura la inexistencia de competencia funcionando bajo el mismo modelo.

3.1.8. Pagos previos a la apertura de una franquicia.

Derechos de entrada o canon.

A mayor prestigio de marca, mayor valor de derecho de entrada.

El derecho de entrada corresponde a un pago inicial único que debe pagar el franquiciado, por los beneficios y ventajas que puede obtener al ingresar a la red de franquicias; así:

- Transmisión del *know how*, implica la formación y capacitación inicial, transferencia de los manuales de operación.
- Cesión del uso y explotación de la marca y sus elementos distintivos.
- Asesoramiento brindado inicialmente para la apertura de la unidad franquiciada; como apertura del local, referencia de proveedores indicados para la adecuación, inspección previa al funcionamiento de la franquicia [10].

Inversión inicial.

Es el desembolso que realiza el franquiciado por su propia cuenta para la adquisición o renta del local, adecuación o remodelación del lugar, mobiliario, capital de trabajo, inventario [11].

3.1.9. Pagos posteriores a la apertura de una franquicia.

Regalías.

Corresponde a pagos periódicos que paga el franquiciado al franquiciador por mantener el derecho al uso de marca, signos distintivos, *know how* y asesoría continua. Se deben considerar varios factores para la fijación de este valor, tales como: cuánto invierte el franquiciador para apoyar a su red, investigación e innovación en productos y servicios; el pago puede realizarse con la frecuencia que determine el franquiciador y el valor puede ser fijo o en función de la evolución de las ventas registradas por el franquiciado.

“Cifras del sector señalan un porcentaje del 4 al 6% para los negocios de la rama alimentaria y del 10 al 15% para los de servicios” [11].

Cuotas de publicidad.

Dos tipos de cuotas son utilizadas con mayor frecuencia y van destinadas para la consolidación de la marca y captación de nuevos clientes.

- Institucional: Es un fondo común de todos los franquiciados, este valor es administrado por el franquiciador y su fin es campañas publicitarias en medios de comunicación masivo. *“Suele ser de 1 a 3% en el sector alimentos y hasta del 12% en el de servicios” [11].*
- Local: Inversión de cada franquiciado en su zona de cobertura, hace uso de publicidad BTL como volantes o venta mediante visita directa a los clientes; ésta debe estar supervisada por el franquiciador para no afectar el prestigio de la marca. *“Se sugiere destinar del 4 al 6% de las ventas totales.”[11].*

3.1.10. El contrato de franquicias y sus elementos

Es indispensable disponer de un documento que ampare de forma legal la relación comercial entre franquiciador y franquiciado, de tal modo que se plasme con claridad y precisión los deberes y obligaciones de cada miembro de la contratación, en un contrato de franquicias.

Para que un contrato de franquicia sea válido, debe contener ciertas reglas que soportarán la relación comercial y el compromiso de las partes; a continuación, una propuesta de los elementos que debe contemplar un contrato para este tipo de negocio [36]:

Antecedentes

Objeto del contrato

Naturaleza del negocio y la relación

Ubicación de la franquicia

Plazo o vigencia del contrato.

Exclusividad en el aprovisionamiento.

Obligaciones del franquiciador

Obligaciones del franquiciado.

Contraprestación, pago de regalías.

Incumplimiento y terminación.

Ley aplicable

El contrato se convierte en una parte fundamental de toda franquicia, éste regula la relación de las partes durante su vigencia. Se constituye en un documento que informa y salvaguarda el adecuado funcionamiento de la franquicia. Es importante mencionar que en Ecuador no se cuenta con ley de franquicias, por lo tanto no existe un formato único de contrato y su contenido puede variar de una franquicia a otra [40].

3.1.11. Manual de Operaciones

Los manuales se convierten en herramientas importantes al momento de poner en marcha la operación de una franquicia, brindar soporte y estandarización a lo largo de todo el proceso es su principal función; se debe considerar que éstos manuales deben estar documentados y concentrar de forma sistemática todos los elementos de administración, operación y técnicos con el objeto de transmitir informar y estandarizar la metodología de todo el personal.

La finalidad de estos documentos es recopilar toda la información necesaria para garantizar el adecuado funcionamiento del modelo de negocio, en donde se resumen todos los procedimientos, actividades, tareas, que derivan del plan estratégico de la empresa y deben estar alineados con la misma.

La aplicación de los manuales debe favorecer a la adecuada toma de decisiones, debido a que actúa como un medio de control para el modelo.

Este tipo de documentos son muy dinámicos, por lo que es necesario realizar revisiones continuas para su actualización y difusión.

La franquicia está caracterizada por ser un método de explotación del *know how* o saber hacer, que es el elemento que distingue a la franquicia de otro tipo de negocios.

El *know how* está compuesto por experiencias no patentadas que permiten al franquiciador transmitir a su franquiciado la filosofía corporativa de su empresa que corresponde a su éxito empresarial.

Para una franquicia, es importante desarrollar un concepto de negocio de éxito, ponerlo a prueba, describirlo, y documentarlo para que sea de fácil transmisión a terceros.

Se han llamado manuales operativos o de franquicia, al *know how* que el franquiciador entrega al franquiciado y contienen la fórmula de éxito que proviene de la experiencia probada de quien la está ofreciendo. Esta documentación debe ser tratada de forma discreta ante el resto del mundo empresarial, su acceso debe ser restringido, pudiendo ser conocida esta información únicamente por las personas inmersas en la red.

El pilar fundamental en el diseño de franquicias, es el manual de operaciones o de franquicia, abarca el desarrollo varios apartados en donde se describirán elementos importantes de responsabilidad de las dos partes que conforman una franquicia, como los manuales siguientes que son descritos en el presente documento: manual técnico, manual de logística, manual de *marketing*, manual de gestión y manual de control [12].

Antes de dar paso a la descripción de los manuales para la operación de la franquicia, es importante definir el perfil del franquiciado, quienes deben tener características visibles de liderazgo empresarial; es recomendable que los prospectos estén orientados hacia el servicio al cliente y tengan una gran capacidad en el terreno de las relaciones públicas, de manera que el prestigio de la franquicia no se vea expuesto ante ningún riesgo [8].

A continuación se definen ciertas características importantes al momento de seleccionar a un franquiciado.

1.- De acuerdo a la disponibilidad del prospecto.

Profesionales de negocios o gerencia media.- Son importantes, pues entienden la naturaleza y los beneficios del trabajo en equipo, aparte de que tienen experiencia en cuanto al manejo de empresas pero al mismo tiempo se debe guardar cuidado, pues son personas con experiencia y pueden utilizar su experiencia anterior para cambiar los estándares con los que pide trabajar la franquicia.

Parejas que tratan de independizarse.- Estas pueden ser parejas de profesionales, amigos, jubilados, inmigrantes, que desean invertir sus ahorros en su propio negocio y buscar independencia de sus jefes, la ventaja y oportunidad con este grupo es que están acostumbrados a trabajar para alguien y no es problema el pedirles que sigan las exigencias de la franquicia.

Inversionistas.-

2.- De acuerdo a aspectos demográficos.

Edad.- A pesar de que la edad no es un factor determinante para iniciar un negocio, se puede observar que el mayor número de emprendedores son personas jóvenes que buscan independizarse.

Estado civil.- El éxito de un negocio puede estar dado por el apoyo y motivación que le brinde la pareja del futuro franquiciado, es importante tomar en consideración este aspecto al momento de la entrevista.

Escolaridad.- El perfil buscado debe tener educación formal, pues facilita la asimilación de conceptos y operación de la franquicia.

3.- De acuerdo a su personalidad.

Energía.- Al momento de tomar a cargo un negocio, el franquiciado debe demostrar entusiasmo y compromiso.

Estabilidad emocional y autocontrol.- Debe mantener control sobre sus emociones, debido a que siempre están presentes diferentes situaciones que necesitan ser analizadas y solventadas con calma.

Automotivación y sentido común.- Como propietario de la franquicia, esta persona debe ser positivo y tomar las decisiones más acertadas para su negocio.

Capacidad de liderazgo, comunicación y responsabilidad.- La importancia que da el franquiciado a sus empleados, franquiciador y clientes, coadyuvan al crecimiento y éxito del negocio; es muy significativo el involucramiento del franquiciado con quienes intervienen en el proceso.

Sentido de ética.- Involucrarse en una franquicia significa que la persona debe guardar absoluta confidencialidad de los manuales y ser responsable e íntegro con pagos oportunos de regalías y cuotas, esto significa no alterar los estados de resultados.

4.- Credibilidad en el sistema de franquicias.

Para emprender el viaje por el extenso camino de franquicias, se requiere una visión muy amplia y credibilidad absoluta en el funcionamiento del sistema.

5.- Experiencia.

De cierta forma, la experiencia que tenga el prospecto puede marcar el éxito o no que tenga al administrar su negocio; pues se asume que la experiencia contempla manejo de personal, administración de fondos, relaciones públicas, conocimientos técnicos, etc.

6.- Situación financiera personal.

El prospecto que demuestre solvencia económica obviamente tendrá ventaja sobre el resto, pero este factor no determina que esa persona vaya a tener éxito sobre el manejo de la franquicia.

A continuación se definen los manuales contemplados en el Manual de Operaciones.

Manual Técnico:

Este documento describe las características propias para hacer funcionar una franquicia en cuanto a sus instalaciones, en donde contempla: dimensiones del lugar, estructura del local, detalle de la potencial ubicación de una nueva franquicia, limpieza y mantenimiento, mobiliario, equipos y herramientas a utilizar, señalética de seguridad, gestión de permisos y licencia para su funcionamiento así como la contratación de seguros [37].

Manual de Logística:

El manual descubre el proceso de abastecimiento, desde cómo realizar un pedido, administración, manejo y contratación con los proveedores, reposición de inventario, recepción y almacenamiento del producto en el local franquiciado y manejo de producto defectuoso [37]; permite llevar una administración ordenada del producto.

Manual de Marketing:

Recoge información sobre especificaciones del producto, políticas de precio y etiquetado del producto, definición del mercado objetivo, descripción de la competencia, puntos clave como la publicidad y los signos distintivos con los cuales trabaja la franquicia [37], hechos que ayudan a una franquicia a desenvolverse de mejor manera en el mercado.

Manual de Gestión:

Especifica la forma en que cada tienda debe ejecutar las actividades que comprenden la operación diaria, aspectos como: políticas de operación en la franquicia, forma de atención al cliente, proceso de facturación, elaboración de informes diarios sobre el trabajo en el local, estructura administrativa de la tienda, proceso de pagos a proveedores y franquiciador [37]; comprende en definitiva pautas claras para la administración efectiva del negocio.

Manual de Control:

Contempla varias herramientas que permiten tener mayor control financiero y conocer el desarrollo de la franquicia, incluyen formatos como presupuesto de ventas, flujo de caja, balances financieros básicos, matriz FODA, Mapa estratégico, y finalmente el cuadro de mando integral, los mismos que brindan información adecuada para una eficiente gestión del negocio.

3.1.12. Know How

El *know how* es una palabra inglesa de uso común que traducida significa saber hacer. Es el conjunto de conocimientos empíricos basados en la experiencia, los mismos que al ser puestos en práctica permiten alcanzar los objetivos con mejores resultados.

Este es un conocimiento práctico, que llevado a la vida real debe conseguir resultados satisfactorios. Para que un conocimiento brinde posibilidades de éxito, debe ser original, dinámico, innovador y de fácil transferencia para que tenga los resultados esperados.

En el ámbito de las franquicias, este saber hacer implica recoger los conocimientos, experiencias y plasmarlos por escrito en los denominados manuales de operación, que sirven para proporcionar formación y asistencia técnica al franquiciado [3].

3.1.13. Tipos de publicidad

Para empresas de mediano y gran tamaño se puede encontrar dos tipos de publicidad, de acuerdo a la siguiente diferenciación:

Publicidad ATL.- La publicidad ATL *Above the Line* describe aquella publicidad pagada que realiza un anunciante por medios de comunicación masivos como: radio, prensa, televisión, revistas, cine, internet, etc. [13]; El objetivo principal de esta estrategia es posicionar la marca en la mente del consumidor por ello esta publicidad se coloca junto a contenidos de interés general que atraen a un gran número de receptores, pero la efectividad, el impacto en ventas y lealtad de clientes resulta difícil de medir; es recomendable aplicarla cuando el producto está dirigido a un gran número de personas.

Publicidad BTL.- (*Below the line*) es aquella que emplea medios más personalizados o directos para llegar al cliente, tales como: actividades desarrolladas en puntos de venta, correo electrónico, volantes, venta personal, patrocinio, eventos, [13]; las ventajas que presenta esta modalidad es que permite recibir retroalimentación inmediata, medir la efectividad de la publicidad de forma ágil, su

implementación es de bajo costo, los resultados son percibidos en el corto plazo, generalmente positivos debido a que ejercen grandes niveles de influencia sobre los clientes y mantiene una interacción constante y cercana con los mismos.

3.1.14. Signos distintivos

Existen varios signos [14] que identifican a una franquicia, entre ellos tenemos:

Marca

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos. Para efectos del registro de marcas deben distinguirse los tipos y las clases de marcas.

Tipos de Marca

Marca de certificación: Aquel signo que certifica las características comunes, en particular la calidad, los componentes y el origen de los productos o servicios elaborados o distribuidos por personas autorizadas.

Marca colectiva: Aquel signo que sirve para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o de servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular.

Marca tridimensional: Aquel signo que ocupa en sí mismo un espacio determinado, (alto, ancho y profundo).

Nombre Comercial: Es el rótulo o enseña comercial que identifica un local comercial y las actividades que desarrolla.

Lema Comercial: Es la frase publicitaria que acompaña a una marca.

Denominación de Origen: Es aquel signo que identifica un producto proveniente de determinada región, y que reúne requisitos específicos como factores humanos y naturales.

Quién puede registrar una marca?

Puede registrar una marca cualquier persona natural o jurídica, sea nacional o extranjera.

¿Qué se puede registrar?

Constituye marca cualquier signo que pueda por sí sólo distinguir los productos o servicios que expende en el mercado, respecto de otros ya existentes, para lo cual deberá ser susceptible de representación gráfica.

Beneficios y Derechos que confiere el registro de una Marca

- Derecho al uso exclusivo, solo el titular puede hacer uso del signo.

- Protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Desalienta el uso de su marca por los piratas.
- Protege su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.
- Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.
- Derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías.
- Derecho de franquiciar su producto o servicio.
- Ceder los derechos sobre su marca a terceros.
- Posibilidad de garantizar un crédito con su marca.
- Al registrar su marca la convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el activo más valioso de su empresa.

Consejos para registrar una marca.

Previo la presentación de una solicitud, es pertinente realizar una búsqueda de antecedentes, es decir, verificar que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro. El costo de la búsqueda fonética asciende a la suma de USD\$ 16

Procedimiento de registro.

Presentada la solicitud, pasa a un examen de forma, revisando que cumpla con todos los requisitos, de ser así se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial, con la finalidad de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas. Si no existe oposición, se efectúa el examen de registrabilidad para la posterior emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro y en caso de concesión, el trámite concluye con la emisión del título de registro.

Tasas por registro de marca.

Trámite por solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva asciende a la suma de USD\$ 116

Trámite de solicitud de marcas colectivas, marcas de certificación, asciende a la suma de USD\$ 252

Trámite de solicitud de denominaciones de origen asciende a la suma de USD\$ 228

Trámite de registro de marca tridimensional, asciende a la suma de USD\$ 336.

Qué tipos de acciones existen para defender mi marca?

En caso de uso indebido de una marca, el titular puede iniciar acciones civiles, penales y administrativas.

3.1.15. Definición de PYMES

“Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

Comercio al por mayor y al por menor.

Agricultura, silvicultura y pesca.

Industrias manufactureras.

Construcción.

Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.

Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.

Servicios comunales, sociales y personales.

Importancia de las PYMES

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Tratamiento tributario de las PYMES

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades.” [15]

Las PYMES conforman un sector importante en nuestra región, siendo generadoras y propulsoras del desarrollo económico. Muchas empresas del sector privado empezaron como pequeñas empresas por lo que la formación de PYMES se considera el núcleo de grandes empresas; en nuestro medio es elevado el número de pequeñas y medianas empresas, aflorando aún más la oportunidad para desarrollar nuestro mercado en el trabajo propuesto.

La clasificación de las compañías de acuerdo a la superintendencia de compañías [36], tiene la siguiente estructura:

Tabla 1: Clasificación de las compañías.

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1 – 9	10 - 49	50 - 199	>200
Valor Bruto de las Ventas Anuales	> \$ 100.000	\$ 100.001 - \$1.000.000	\$1.000.001 - \$5.000.000	> \$ 5.000.000
Montos Activos	Hasta \$ 100.000	De \$ 100.001 hasta \$ 750.000	De \$ 750.001 hasta \$ 3,999.999	> \$ 4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Verónica Freire

La Superintendencia de Compañías califica a las Pequeñas y Medianas Empresas – PYMES – a aquellas que se encuentren bajo las siguientes condiciones:

- Dispongan un número de empleados de hasta 200 personas.
- El valor bruto de las ventas anuales sean de hasta cinco millones de dólares.
- Su monto de activos hasta cuatro millones de dólares.

3.1.16. Cuadro de mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es *“un sistema de medida del rendimiento que ofrece a la alta dirección una visión rápida pero completa de la empresa”* [16].

Este mide el desenvolvimiento de la organización desde cuatro perspectivas, respondiendo cada una de ellas a las siguientes preguntas:

- **Perspectiva Financiera.-** ¿Qué les paremos a los accionistas?.

Permite definir, analizar y dar seguimiento a los objetivos planteados por la dirección con el propósito de sacarle la mayor rentabilidad a la operación de un negocio, considerando el apoyo de las demás perspectivas.

- **Perspectiva del Cliente.-** ¿Cómo nos ven los clientes?.

Los directivos deben enfocarse en medidas concretas que realmente interesan a los clientes, estos intereses generalmente comprenden cuatro categorías, tiempo, calidad, rendimiento y servicio y costes.

- **Perspectiva del Proceso Interno.-** ¿En qué tenemos que destacar?.

Corresponde a lo que se debe hacer dentro de la empresa, para cumplir con las expectativas del cliente; deben centrarse en los procesos que tenga un mayor impacto en la satisfacción del cliente como por ejemplo la calidad, capacitación a los empleados, productividad.

- **Perspectiva de Innovación y aprendizaje.-** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?.

La aptitud de una empresa para innovar, mejorar y aprender, está relacionada de forma directa al valor de la empresa; por ejemplo la capacidad para el lanzamiento de nuevos productos, creación de valor para los clientes, mejoramiento de la eficiencia, son factores que ayudan a una empresa a introducirse en nuevos mercados e incrementar su rentabilidad.

Estrategia.

Conjunto de actividades planificadas de forma anticipada, con el fin de organizar adecuadamente todos los recursos de una empresa, para la consecución ordenada de sus objetivos, a fin de lograr su crecimiento.

Indicadores.

Son instrumentos de medida que basados en datos pueden proporcionar importante información, al medir hasta qué punto se están consiguiendo los objetivos de la organización frente a los diferentes grupos de interés relacionados con el giro del negocio, como clientes, proveedores y propietarios.

Éstos dan pautas para la ejecución actividades de mejora en el transcurso del tiempo.

3.2. Estado del Arte

“La franquicia es un nuevo sistema de comercialización que incluye toda la experiencia y conocimiento, así como el entrenamiento y la asesoría de quien la otorga” [17], está contribuyendo a la reestructuración del sector de la distribución comercial así como la reorientación en el consumo sin la necesidad de fuertes inversiones, ni muchos riesgos asociados para quienes intervienen en este negocio que funciona bajo un esquema de integración vertical de empresas ligadas bajo un contrato permitiendo la mejora y crecimiento de la economía. Este hecho promueve que las PYMES accedan a economías de escala y puedan abaratar costos [18] surgiendo de esta manera un ganar - ganar para las partes [19] ya que por un lado el franquiciador ofrece su conocimiento explícito documentado en los manuales de operación y el tácito que es la clave del éxito y se encuentra en la mente del gestor, empleados y colaboradores; todo ello derivado de una alta dosis de experiencia,

innovación y creatividad de los emprendedores lo que permite que el franquiciado adquiera un negocio rentable y seguro [20].

Son las franquicias de comida estadounidenses quienes llevan la delantera y están consideradas como las más exitosas del mundo siendo las más populares: *Macdonald's*, *Subway*, *KFC*, *Burguer King* y *7-Eleven* [21].

El sistema de franquicias está definitivamente ligado a *McDonald's*, la misma que empezó a funcionar con su primer restaurante bajo concesión de derechos en 1953 y ha crecido a pasos agigantados, así llega al año 1988 a aperturar su restaurante número 10000 y cada año añade 500 nuevos a su sistema [22].

Los sistemas de comercialización que sobreviven, alcanzan y se mantienen en el 95% frente a negocios independientes que logran apenas el 35% [23]; por ejemplo, en España se pueden apreciar tasas de crecimiento anuales superiores al 9% en los ingresos registrados por ventas, así también se destaca la creación de 146 nuevas cadenas franquiciadoras en 2008 sumando 985 cadenas franquiciadoras lo que deja ver el peso que tienen las franquicias en la economía de un país [24].

En Colombia, las franquicias han obtenido crecimiento y fortalecimiento gracias a la colaboración empresarial, así un ejemplo de éxito es *Hard Rock* Café de Bogotá que se instaura tras haber cumplido con una serie de requisitos solicitados por la casa matriz, arduo trabajo en el proceso de preapertura y entrenamiento especializado para el equipo de gerencia; una minuciosa preparación y amplia espera son necesarias para no poner en riesgo el prestigio de la marca [25].

Un referente importante de franquicias de calzado que nació en Estados Unidos es *Payless Shoesource*, quien se encuentra con un alto nivel de ventas a nivel de Latinoamérica y el Caribe; la clave de su éxito radica en mantener el ambiente de autoservicio que permite a sus clientes apreciar el producto sin esperar por la atención de un empleado, alta calidad de sus productos y precios razonables. Su crecimiento es notable ya que actualmente cuenta con 4400 tiendas en distintas partes del mundo [26],

En Ecuador se registran negocios de franquicias provenientes de otros países como Estados Unidos, Venezuela, Colombia, y México; sólo EEUU representa el 50% del total de franquicias de acuerdo al reconocimiento de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias; de este modo se observa que el sistema dinamiza nuestra economía al generar un estimado de USD 946 millones al año así como 9800 puestos de trabajo [27].

Son mínimos los estudios de franquicias en el país, pero se considerarán dos estudios encontrados para coadyuvar al presente trabajo: “Las franquicias en Ecuador” [28] y “*Creación de un Modelo de Microfranquicia en la Industria Automotriz Multimarca en la Ciudad de Guayaquil*” [29].

Las franquicias, indistintamente del sector en el que actúen, han operado de forma exitosa en el mercado, dando un giro trascendental al desenvolvimiento del marco económico y social en cada nación.

En el país se revela la necesidad de crear un nuevo concepto que permita vincular a los productores de calzado como nuestros socios estratégicos para el sistema de comercialización con una “*Franquicia de distribución o de producto, aquella cuyo objeto es la distribución de un producto o productos fabricados por el franquiciante o no*” [30], permitirá crecer en la actividad productiva de la región, elevando el nivel de vida e ingresos de nuestros aliados estratégicos y sociedad.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Al revisar información de franquicias en el Ecuador, se puede dar cuenta que este sector aún no ha sido explotado de forma considerable; sigue siendo una oportunidad para que los inversionistas nacionales o extranjeros impulsen proyectos de esta naturaleza.

A continuación se realiza un diagnóstico de las franquicias, desde sus inicios hasta la actualidad.

El nacimiento de las franquicias en el Ecuador se produce en su primera fase con la llegada de franquicias extranjeras; Martinizing, es la compañía que llegó por primera vez en el año 1967 con su actividad de lavado de ropa; posteriormente llegaron otras de alimentación como *KFC* en 1975, *Pizza Hut* en 1982, *Burger King* en 1986 y *McDonald's* en 1997. La segunda fase se produce en 1997 cuando inicia el proceso de creación de franquicias ecuatorianas [31], entre las cuales tenemos: Cassave, Disensa, Farmacias Cruz Azul, Los Cebiches de la Rumiñahui, Pañaleras Pototín, Restaurante Pim's y Yogurt Persa.

En Ecuador no existe un marco legal definido para el funcionamiento y control de las franquicias; por tanto el órgano regulador es AEFRAN – Asociación Ecuatoriana de Franquicias, fundada el 15 de septiembre de 1998 [32], bajo una iniciativa de las franquicias establecidas en el Ecuador que decidieron unirse y conformar la asociación.

Como principales actividades, esta asociación brinda el apoyo necesario a las empresas ecuatorianas para que se conviertan en franquicias, apoya a los miembros franquiciadores a encontrar y seleccionar potenciales franquiciados, facilita capacitación continua a sus miembros, pretende integrar a la franquicias de todos los sectores, busca apoyo del estado para el desarrollo de las franquicias.

De acuerdo a información recolectada desde la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, se puede conocer que ésta abarca algunas de las grandes cadenas que conforman las franquicias; los integrantes del denominado Buró de Franquiciadores de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias que en la actualidad constituye el nivel máximo y obligatorio de consulta de los organismos de

gobierno de la asociación , para definir sus acciones estratégicas en aras de un mejor desenvolvimiento de sus franquicias; actualmente son catorce franquicias de diferente tipo las que conforman éste Buró [33].

Tabla 2: Buró de Franquiciadores de AEFRAN.

Sector	Nombre de Franquicia
Bebidas	Franquicias Dinadec
	Koktlitos
	Yogurt Persa
	Yogurtito
Restaurante	La Tablita del Tártaro
	Los Cebiches de la Rumiñahui
	Pim's
Retail	Farmacias Comunitarias
	Farmacias Cruz Azul
	Pañaleras Pototin
Educación	Bit Compañy
	Horizons
Construcción	Disensa
Idiomas	Wall Street Institute

Fuente: Aefran

Elaborado por: Verónica Freire

Se puede apreciar que la mayor parte de actividades de quienes integran el mencionado buró, están enfocados a actividades de alimentación y bebidas, seguido de las franquicias de retail.

Se nota de este modo, que las franquicias en Ecuador siguen la tendencia mundial, en donde la gran cantidad de franquicias que llevan la delantera son aquellas dedicadas a alimentación.

Para el año 2007, en un estudio realizado por IDE *Business School* – Universidad de los Hemisferios, se presenta una lista de franquicias con el ranking a nivel nacional; en la actualidad

deben existir en el país un número importante de franquicias que han sido de reciente creación y por lo tanto no consideradas en la lista que se va a presentar, pero indiscutiblemente el primer lugar definido en este estudio aún permanecen en el mercado y claramente se puede percibir que no ha existido variación en la información [34].

Tabla 3: *Ranking* de Franquicias en Ecuador.

NOMBRE	PAÍS	SECTOR	RANKING IDE
Disensa	Ecuador	Construcción	1
<i>Payless Shoes</i>	EEUU	Retail	2
<i>SunglassHot</i>	EEUU	Retail	3
Expocolor	Ecuador	Servicios	4
<i>Teleshop</i>	Ecuador	Retail	5
<i>TGI Fridays</i>	EEUU	Restaurante	6
<i>Cinemark</i>	EEUU	Servicios	7
<i>Teledomestic</i>	España	Servicios	8
Hotel Radisson	EEUU	Hotelería	9
Pinto	Ecuador	Retail	10
<i>Tommy Hilfiger</i>	EEUU	Retail	11
<i>D&Bond</i>	Ecuador	Retail	12
<i>Radio Shack</i>	EEUU	Retail	13
Cola Cola	EEUU	Bebidas	14
Pepsi/KFC/Taco Bell	EEUU	Comida rápida	15
Hotel Hilton	EEUU	Hotelería	16
Fossil	EEUU	Retail	17
<i>New Horizons</i>	EEUU	Servicios	18
<i>Dominos Pizza</i>	EEUU	Comida rápida	19
Crepes y Waffles	Colombia	Restaurante	20
Martinizing	EEUU	Servicios	21
<i>Tony Roma's</i>	EEUU	Restaurante	22
<i>Pizza Hut</i>	EEUU	Comida rápida	23
<i>China Wok</i>	Perú	Comida rápida	24
<i>Armi Pronto</i>	Colombia	Retail	25
<i>McDonalds</i>	EEUU	Comida rápida	26
Hugo Boss	EEUU	Retail	27
Servientrega	Colombia	Retail	28

<i>Tower Records</i>	EEUU	Servicios	29
Sumaxi	Ecuador	-	30
<i>Guess</i>	EEUU	Retail	31
<i>Gold's Gym</i>	EEUU	Servicios	32
Marriot	EEUU	Hotelería	33
<i>Truly Nolen</i>	EEUU	Servicios	34
<i>Boots n Bags</i>	Colombia	Retail	35
<i>Budget</i>	EEUU	Vehículos	36
<i>Berlitz</i>	EEUU	Idiomas	37
Yogurt Persa	Ecuador	Comida rápida	38
Artesanos Camiseros	España	Retail	39
<i>Burger King</i>	EEUU	Comida rápida	40
PIM's	Ecuador	Restaurante	41
<i>WallStreet Institute</i>	EEUU	Idiomas	42
<i>Hampton</i>	EEUU	Hotelería	43
<i>Hups</i>	Ecuador	Educación	44
<i>Lacoste</i>	Francia	Retail	45
<i>Xerox</i>	EEUU	Servicios	46
<i>Western Union</i>	EEUU	Servicios	47
<i>Cinnabon</i>	EEUU	Comida rápida	48
<i>Ace</i>	EEUU	Retail	49
<i>Baskin Robbins</i>	EEUU	Comida rápida	50
<i>Heel Quick</i>	EEUU	Servicios	51
GNC	EEUU	Retail	52
<i>Nine West</i>	EEUU	Retail	53
<i>Herts</i>	EEUU	Vehículos	54
<i>Avis</i>	EEUU	Vehículos	55
<i>Archies Pizza</i>	Colombia	Restaurante	56
<i>Imaginarium</i>	España	Servicios	57
<i>Aplebees</i>	EEUU	Restaurante	58
<i>Fastrackids</i>	EEUU	Educación	59

Fuente: IDE Business School

Elaborado por: Verónica Freire

De acuerdo al ranking por sector, efectuado en base a la tabla anterior, se puede apreciar que las franquicias que mayor relevancia tienen en Ecuador son las de retail, servicios y comida rápida, constatando de esta manera cuáles son los mercados con mayor participación.

Tabla 4: *Ranking* de Franquicias por sector.

Nombre	Número de Franquicias por sector
Retail	18
Servicios	12
Comida rápida	9
Restaurante	6
Hotelería	4
Vehículos	3
Educación	2
Idiomas	2
Bebidas	1
Construcción	1

Fuente: IDE Business School

Elaborado por: Verónica Freire

En el país aún no se desarrolla ampliamente el concepto e inversión en franquicias nacionales; se puede observar esta aseveración en el siguiente cuadro, cuando se nota la participación de las franquicias de acuerdo a su procedencia, de acuerdo a la investigación efectuada por IDE Business School – Universidad de los Hemisferios, apenas el 15% pertenecen a franquicias nacionales.

Tabla 5: Procedencia de las Franquicias.

Procedencia	Franquicias	Participación
Extranjera	50	85%
Nacional	9	15%
Total	59	100%

Fuente: IDE Business School

Elaborado por: Verónica Freire

El país con mayor presencia de franquicias es indudablemente Estados Unidos, seguido de las franquicias ecuatorianas.

Tabla 6: Número de Franquicias por país de origen.

País	Franquicias
EEUU	40
Ecuador	9
Colombia	5
España	3
Francia	1
Perú	1

Fuente: IDE Business School

Elaborado por: Verónica Freire

En un análisis de información más reciente, febrero del 2013, se encuentra que en el Ecuador existen alrededor de 200 franquicias en donde Quito y Guayaquil abarcan la mayor cantidad; 35 de ellas son nacionales y el resto extranjeras [27].

Tabla 7: Número de Franquicias en Ecuador, año 2013.

	Número de franquicias 2013	Porcentaje (%)
Nacionales	35	17,24
Internacionales	168	82,76
TOTAL	203	100

Fuente: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/677.pdf>

El sector que más se comercializa es el de servicios reflejando una participación del 37% seguido muy cercano del sector de alimentos con el 36%.

Figura 1: Distribución por tipo de Franquicias en Ecuador



Fuente: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/677.pdf>

El sistema de Franquicias en Ecuador mueve alrededor de 946 millones de dólares al año, y genera aproximadamente 9800 puestos de trabajo [27].

Con esta panorámica de las franquicias en nuestro medio, se denota claramente que existe un campo muy amplio para crecimiento comercial bajo este concepto; es importante el rubro que aporta para la economía del país, así como la generación de fuentes de empleo.

La producción de calzado en nuestra provincia se encuentra extendida principalmente en los cantones de Ambato, Cevallos y Tisaleo, en donde se puede encontrar una gran variedad de productos especialmente de cuero, sintético o textil, de acuerdo a las necesidades de los clientes y épocas del año, tanto climáticas como festivas; los productores en su gran mayoría disponen de talleres y utilizan métodos empíricos tanto en producción como en la comercialización; es así que este último proceso se ve concentrado en lugares estratégicos en donde se lleva a cabo un proceso informal principalmente en plazas, mercados, ferias artesanales y desde estos puntos son distribuidos a nivel nacional a través de intermediarios que asisten a comprar en estos lugares y posteriormente los diferentes productos son llevados hacia grandes centros comerciales, tiendas de moda o almacenes en diferentes puntos a nivel nacional.

Es importante mencionar que en la provincia existen pocas industrias que manejan sus procesos de fabricación y comercialización de calzado de forma ordenada, se puede mencionar que una de las organizaciones más importantes en el medio es Plasticaucho, con su producción en diferentes líneas de calzado como escolar, deportivo, lona, chanclas, botas de pvc, llegando a ser una empresa que distribuye a nivel nacional e internacional con altos estándares de calidad en todos sus procesos; empresas más pequeñas pero no menos importantes también aportan en este sector significativamente, como por ejemplo Luigui Valdini, Fransani, Ambacalza, Vecachi, Milboots, Calzado

Liwi. Estas empresas y otras de menor tamaño se encuentran agremiadas en la Cámara de Calzado de Tungurahua en donde su mayor oportunidad para establecer contactos y darse a conocer a nivel nacional e internacional, es su participación en la Feria Internacional del Calzado y Componentes del Ecuador - FICCE, que se desarrolla cada año en la ciudad de Quito.

Al ser una provincia que abarca a una gran cantidad de productores – comercializadores, se aspira que este tipo de eventos los puedan desarrollar en la zona centro.

4.2. Métodos aplicados

Para la construcción del producto final del presente trabajo, se inicia con un trabajo documental, que implica la investigación de términos utilizados en el tema tratado, un diagnóstico general de las franquicias en el país y finalmente la construcción de los manuales de operación; posteriormente se trabaja con una encuesta aplicada a los productores de calzado de varios sectores de la Provincia como se puede observar en la evaluación preliminar.

A continuación una breve explicación de lo ejecutado en cada una de ellas.

- **Investigación teórica de los conceptos básicos utilizados en el tratamiento de franquicias.**

En esta parte inicial del trabajo se pretende desarrollar, entender y familiarizarse con la conceptualización de términos que son necesarios para el progreso de la propuesta planteada.

- **Diagnóstico de las franquicias en Ecuador:**

A nivel macro, se realiza una revisión sobre los sectores que conforman las franquicias en el país, de acuerdo a diferentes estudios realizados principalmente por la Asociación Ecuatoriana de franquicias y publicados en varios artículos. Al no encontrarse las franquicias bajo un marco legal a nivel país, no se logra obtener información real de su existencia y distribución desde un organismo reconocido por el Estado Ecuatoriano.

- **Elaboración del Manual de Operaciones.**

La elaboración de los diferentes manuales que indican la forma de operar el negocio, antecede a la entrega del *know how*, éste va plasmado en cada manual.

Estos manuales llevan consigo los procesos y actuación que debe tener el franquiciado frente al negocio; todo enfocado a estandarizar procesos en las unidades que pertenecen a la red de la franquicia; de esta forma se cumple con los requisitos de una franquicia: homologar todos sus procesos y funciones.

- **Aplicación de encuestas a productores de calzado.**

Se ha estructurado una encuesta adaptada al método Delphi, que consiste en una técnica de investigación de consulta a expertos, para aplicarla a varios productores de calzado y personas relacionadas con el tema, en la provincia de Tungurahua; ésta permite evaluar y tener un panorama más claro sobre el impacto y la mejora que puede generar el planteamiento del modelo propuesto a este sector.

- **Análisis FODA**

El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se realiza sobre el entorno en que se desenvuelven las franquicias, con la finalidad de conocer dentro de un marco general, las principales estrategias del sector.

- **Mapa estratégico**

Consiste en una herramienta en donde se plasma la relación causa efecto de los objetivitos del negocio, y su interrelación entre las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral.

- **Cuadro De Mando Integral.**

En esta herramienta se pueden observar los diferentes indicadores obtenidos desde el mapa estratégico, con los cuales se realiza un control de las actividades más críticas para el manejo de la franquicia.

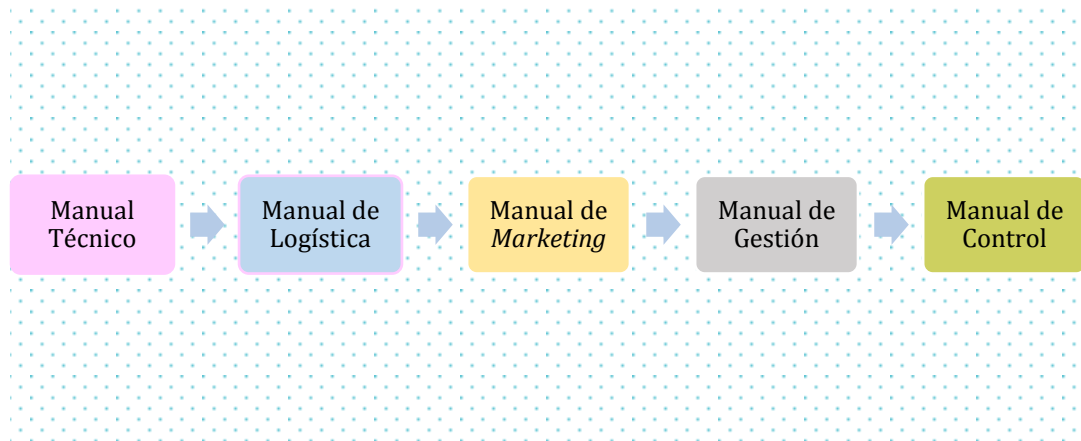
Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Se propone el Modelo de Franquicia, basado en la construcción de manuales para comercializar calzado en PYMES, a continuación se plasma un esquema de los componentes que han sido desarrollados.

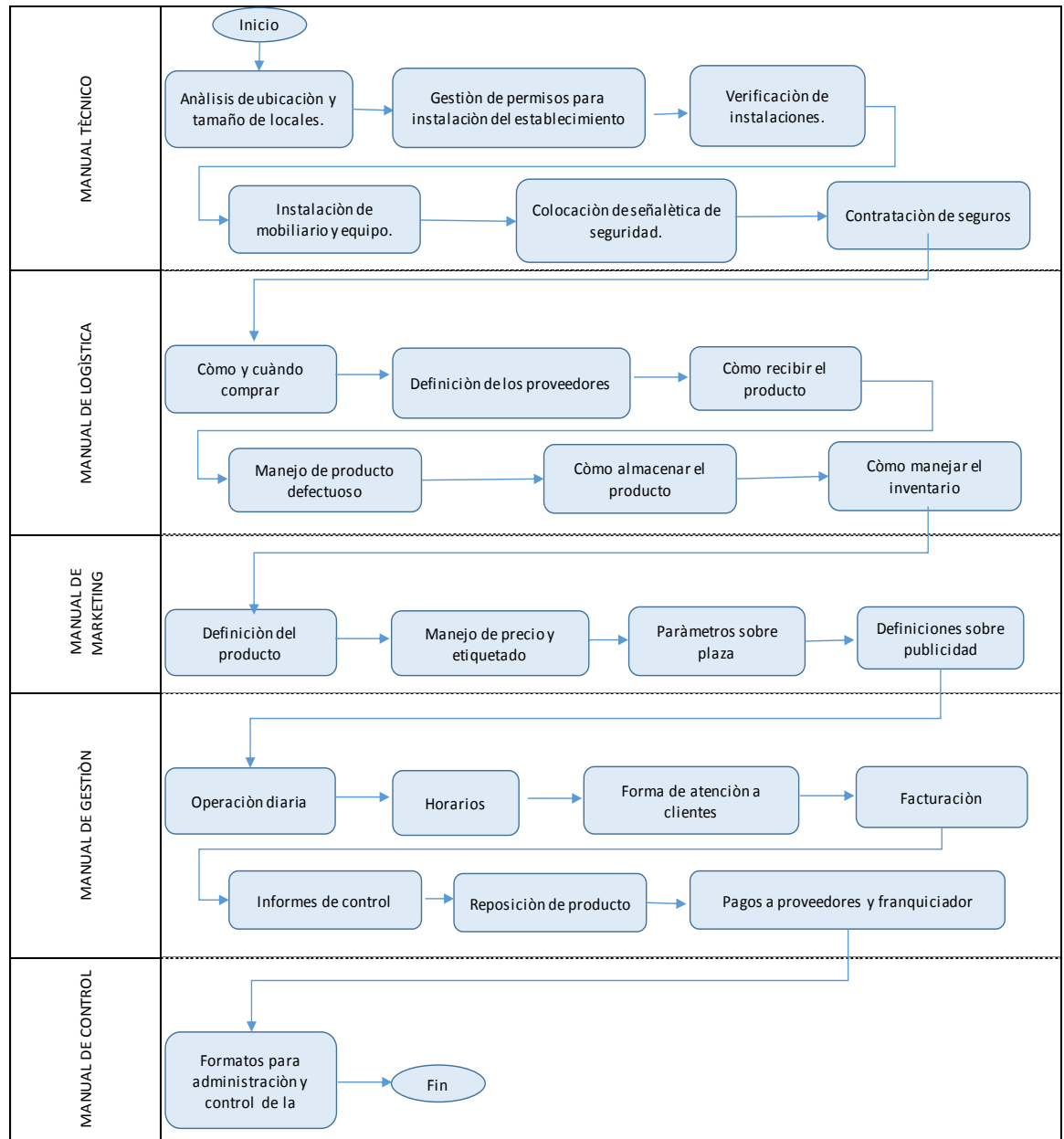
Figura 2: Modelo de Franquicia con Esquema de Manuales



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Figura 3: Modelo de Franquicia Detallado



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

5.1.1. Manual Técnico

El manual técnico aborda los componentes macro para el establecimiento de una unidad franquiciada, que posteriormente permite adaptar el resto de manuales cuando la estructura física se encuentre acorde a los requerimientos iniciales.

De la central.

La central de la red de franquicias opera de forma administrativa, atendiendo el manejo y control contratos, gestionando y coordinando la asesoría y capacitación inicial a sus franquiciados, capacitación continua a lo largo del período de duración de los contratos, administración de regalías, coordinación en los pedidos de compra, devoluciones quejas y reclamos de los franquiciados, manejo y coordinación de pedidos con los distintos proveedores para que se realice el despacho directo de productos desde el lugar de fabricación hacia las diferentes franquicias.

Bajo esta modalidad de operación, la central de la franquicia ha de ubicarse en una oficina administrativa, en la ciudad de Ambato desde donde ejecuta todas las acciones que tiene bajo su responsabilidad.

Ubicación de los locales para la franquicia.

La apertura de un local para la operación de una franquicia, debe cumplir con una serie de requisitos para su instalación. La ubicación va a depender de la observación del comportamiento de la población residente, flotante y vehicular, en los distintos sectores que se pretenda establecer la franquicia.

Para el presente proyecto, en el que se sugiere iniciar las actividades en la Provincia de Tungurahua, se considera que las metas de la franquicia en sus inicios se pueden conseguir ubicando tres franquicias en la zona, con miras de crecimiento a nivel nacional.

A continuación se puede observar la población por cantones de acuerdo al Censo Nacional llevado a cabo por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos en el año 2010 [35], el que de acuerdo al número de pobladores va a permitir identificar los lugares en donde se pueden asentar las unidades franquiciadas, sin dejar de lado el análisis de cada ciudad respecto a su movimiento comercial y turístico.

Tabla 8: Población de la Provincia de Tungurahua.

CANTONES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Ambato	159830	170026	329856
Baños de Agua Santa	10034	9984	20018
Cevallos	4028	4135	8163
Mocha	3356	3421	6777
Patate	6720	6777	13497
Quero	9489	9716	19205
Pelileo	27327	29246	56573
Píllaro	18091	20266	38357
Tisaleo	5908	6229	12137
TOTAL	244783	259800	504583

Fuente: INEC

Elaborado por: Verónica Freire

Los lugares que se creen adecuados para la apertura de las franquicias son las siguientes ciudades: Ambato, debido a que durante todos los días de la semana acoge a personas de otros cantones e incluso provincias cercanas conocidas como población flotante y también posee una buena cantidad de población residente como lo demuestra el cuadro anterior; las personas que se encuentran en esta zona especialmente es por temas de trabajo, negocios, y turismo; una buena oportunidad para ofrecerles el producto a través del nuevo sistema de comercialización.

Ciudad de Baños, el movimiento comercial de esta ciudad es permanente al considerarse un sector turístico altamente visitado por personas locales y extranjeras, por lo tanto se convierte en un punto estratégico para la ubicación de una unidad franquiciada.

Pelileo, una ciudad que diariamente abre las puertas de sus negocios para ofrecer su producción, el tradicional jean y otro tipo de prendas de vestir; se puede aprovechar esta consideración para complementar la compra de ropa con el calzado que se ofrezca a través de la franquicia.

Se piensa que los lugares apropiados para el éxito de las unidades franquiciadas en las zonas observadas, pueden ser:

- Centros Comerciales.- Construcción de gran tamaño, en donde se encuentran varios edificios, los mismos que albergan locales, servicios, oficinas comerciales, y concentran mayor cantidad de potenciales compradores en un determinado sector; estos espacios están pensados para concentrar tiendas de todo tipo como ropa, calzado, tecnología, cine,

diversión, comida; en este tipo de lugares se da mayor apertura a la instalación de locales que pertenecen a cadenas o franquicias.

Los locales deben pagar servicios de alquiler y/o mantenimiento a la administración del centro comercial.

En los centros comerciales existe mayor apertura para la instalación de locales que pertenecen a cadenas o franquicias.

- A Pie De Calle.- Lugares estratégicos en las principales calles de una ciudad en donde exista gran afluencia de potenciales compradores, llámese paseo comercial, edificios centrales.

Determinación del tamaño del local.

Con el fin de brindar un espacio cómodo y agradable a los grupos de interés relacionados con la franquicia, como: clientes, proveedores, propietarios y empleados, se sugiere determinar de forma generosa las dimensiones apropiadas para el funcionamiento del local tipo en donde la franquicia pueda operar fácilmente.

Tabla 9: Distribución de espacio físico para la Franquicia.

Espacios	Cantidad	Dimensiones	Total
Bodega / Estanterías.			
Pasillo bodega.			
Estanterías.			
Oficina Administrador.			
Superficie para circulación de personas - pasillos.			
Superficie para prueba de calzado, banquetas y espejos (pasillo central).			
Mostrador.			
Espacio para atención al cliente.			
Escaparate.			
Sanitarios.			
TOTAL			m2

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Las instalaciones

Las instalaciones de las unidades franquiciadas deben tener uniformidad en cuanto a su dimensión, imagen, ambiente y presentación.

El franquiciado debe encargarse de cumplir los siguientes aspectos:

- Mantener los diferentes espacios, debidamente separados, como la bodega, oficina del administrador, campo de estanterías, lugar de recepción.
- El color de las paredes debe ser llamativo, cálido y agradable, que inspire tranquilidad, paz, comodidad, como ejemplo se toma la siguiente combinación de colores, que puede adaptarse al lugar.

En donde el color blanco evoca pureza, limpieza, mientras que el color verde representa a la naturaleza, brindando tranquilidad, salud, renovación.

Figura 4: Ejemplo de combinación de colores para la franquicia



Fuente:.

https://www.google.com.ec/search?biw=1366&bih=622&tbm=isch&q=combinacion+de+colores+en+paredes&revid=1899284331&sa=X&ei=YnYsVa78GJK0sATN14GwBg&ved=0CCIQ1QIoAg#tbm=isch&q=TIENDA+DE+ZAPATOS&imgc=aZvo4y5tGju0LM%253A%3BLOYbzWnmQaEebM%3Bhttp%253A%252F%252F1.bp.blogspot.com%252F_NcWjPZ1sso4%252FTKSB9k_Sa_I%252FAAAAAAAAHUA%252FGp6GEAC6qS4%252Fs1600%252FDSC_9473.JPG%3Bhttp%253A%252F%252Fcoconete.blogspot.com%252F2010%252F09%252Fkoss-tienda-de-calzados-abre-sus.html%3B600%3B453

- El color de las estanterías la define el franquiciador, de modo que conjugue con los colores de mayor presencia en el local.
- Han de ir colocadas estanterías al contorno de las paredes y en resto de espacio, empotrado al piso y sujeto al techo, cuatro hileras de estanterías de doble lado, es decir 8 estanterías,

deben separarse con una distancia adecuada una de otra, excepto el pasillo intermedio que debe quedar un espacio amplio.

- En el espacio que se encuentra en medio del local se sugiere colocar muebles cómodos, cuyo uso ha de ser el calce del producto.
- En el espacio destinado entre las estanterías centrales y los muebles, se debe colocar barras verticales de espejos, que permitan apreciar el calce del producto por parte de los clientes.
- Un mostrador sencillo cuyo color combine con las paredes y estanterías debe estar colocado al ingreso de la tienda, junto con el mobiliario para archivadores.
- La iluminación debe ser muy clara en todo el lugar, para que permita apreciar el producto.
- La parte frontal del local dispone de una puerta cuyo material permita apreciar desde afuera todo el local y su distribución.
- En la parte posterior a la puerta de ingreso deben existir escaparates para mejor exhibición del producto y colocación de publicidad.
- La puerta debe estar cubierta por una rejilla para protección y seguridad del lugar.
- En la parte superior de la puerta debe ir el logo rotulado con la dimensión que en su momento determine el franquiciador, con los colores y signos distintivos indicados por la central.

Como ejemplo se presenta la siguiente imagen del rótulo de una franquicia.

Figura 5: Ejemplo de un rótulo para la Franquicia



Fuente:

https://www.google.com.ec/search?q=franquicia&biw=1366&bih=622&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=2HssVaWAG5aKsQT_0IHYAQ&ved=0CAYQ_AUoAQ#tbn=isch&q=payless

Mobiliario, equipos informáticos, herramientas.

- Los muebles del local franquiciado deben ser funcionales, de una línea sencilla y sobria, diseño moderno, original y cálido para hacer del negocio un lugar cómodo, acogedor y agradable para los clientes; en los colores que manifieste la central. Éstos deben ser adquiridos en el lugar indicado por el franquiciador.
- Se han de colocar muebles para facilitar la prueba del producto, por parte de los clientes; así mismo, la central ha de señalar el lugar de adquisición de los muebles.
- Un mostrador que brinde facilidades para que operen de forma natural los vendedores.
- El número mínimo de estanterías deben ser los necesarios para la adecuada distribución del local tipo, este número puede variar en función de la dimensión del lugar siempre que se encuentren bajo las especificaciones de la central.
- Espejos necesarios para adecuación del lugar, la ubicación y dimensiones las proporciona la central.
- Un extintor, para solventar cualquier eventualidad, como lo exige en nuestro medio el Benemérito Cuerpo de Bomberos.
- Un equipo de cómputo de escritorio con la capacidad y características definidas por el franquiciador.
- Impresora, calculadora, sumadora.
- Software provisto desde la central.
- Deben disponer en el local de todos los documentos habilitantes para su funcionamiento como permisos municipales, cuerpo de Bomberos, facturero, Copia de RUC, etc.
- Suministros varios: hojas de papel bond, esferográficos, lápices, cuadernos.

Tabla 10: Formato para Estimación de Costos.

Mobiliario y herramientas para la franquicia			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Paredes separación de ambientes			\$\$
Estanterías			\$\$
Luminarias			\$\$
Rótulo			\$\$
Extintor			\$\$
Instalación de Estanterías, luminarias, espejos, rótulo			\$\$
Espejos			\$\$
Banquetas			\$\$
Mostrador			\$\$
Sillas			\$\$
Escritorio			\$\$
Archivadores			\$\$
Escaparate			\$\$
Licencia Software			\$\$
Equipo de cómputo			\$\$
Impresora			\$\$
Calculadora /Sumadora			\$\$
Suministros de oficina			\$\$
Total			\$0

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Por lo tanto, las instalaciones, mobiliario, equipos, herramientas y varios gastos, definen un presupuesto referencial al que asciende el establecimiento e inicio de operación de una franquicia, a continuación se presenta un ejemplo de presupuesto; se aclara que es referencial, por ende puede existir variación en el tiempo.

Tabla 11: Presupuesto referencial.

PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA INICIAR UNA FRANQUICIA DE CALZADO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
COSTO DE LA FRANQUICIA	1	\$20.000	\$20.000
REGALIA	1	\$200	\$200
INVENTARIO INICIAL			\$2.000
Lote de mercadería	100	\$20	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$5.485
Arriendo	1	\$1.000	\$1.000
Seguros	1	\$800	\$800
Registro de la empresa	1	\$500	\$500
Luz	1	\$60	\$60
Agua	1	\$45	\$45
Teléfono e Internet	1	\$80	\$80
Sueldo Gerente	1	\$1.000	\$1.000
Sueldo Administrador	1	\$700	\$700
Sueldo Vendedor	2	\$500	\$1.000
Uniformes	3	\$100	\$300
MOBILIARIO:			\$23.710
Paredes separación de ambientes	3	\$1.500	\$4.500
Estanterías	10	\$600	\$6.000
Luminarias	8	\$30	\$240
Rótulo	1	\$2.600	\$2.600
Extintor	1	\$50	\$50
Instalación de Estanterías, luminarias, espejos, rótulo	1	\$800	\$800
Espejos	4	\$60	\$240
Banquetas	4	\$150	\$600
Mostrador	1	\$600	\$600
Sillas	6	\$30	\$180
Escritorio	1	\$380	\$380
Archivadores	6	\$270	\$1.620
Escaparate	1	\$350	\$350
Licencia Software	2	\$1.200	\$2.400
Equipo de cómputo	2	\$1.200	\$2.400
Impresora	2	\$250	\$500
Calculadora /Sumadora	2	\$50	\$100
Suministros de oficina	1	\$150	\$150
Total			\$51.395

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Mantenimiento, limpieza.

La conservación y adecuado mantenimiento de las instalaciones del establecimiento permite trasladar hacia el cliente una percepción de confianza y seguridad en el negocio.

Para mantener el negocio en perfecto estado es necesario que cualquier novedad o desperfecto sea resuelta de inmediato, por el personal del mismo local o si el caso requiere buscar apoyo de personas especializadas para evitar que le cliente aprecie signos de abandono.

El horario de aseo y limpieza debe realizarse media hora antes de la apertura del local.

Es primordial establecer una hoja con un *check list* que de forma diaria sea llenado, una vez los encargados de la actividad hayan ejecutado las tareas: limpieza de pisos, paredes, exhibidores, escaparates, muebles, producto, etc., que se encargarán de realizar de forma rotativa el personal de la tienda al momento de apertura y cierre del local. Esta hoja ha de estar colocada en la pared posterior de la bodega.

De forma diaria el administrador supervisará este documento para emprender acciones de mejora o reparación de ser necesario.

Tabla 12: Formato para Control de Orden y Limpieza.

Hoja de Control Orden y Limpieza del Local								
Objetivo: Mantener diariamente el orden y limpieza del local y sus componentes.								
Instrucciones: Una vez realizada la actividad de orden y limpieza en cada descripción, han de colocar una x en cada campo; y en el caso de novedades, reportar en la columna de observaciones.								
Fecha	Responsable	Estado de limpieza del local						Observaciones
		Pisos	Estanterías	Mobiliario	Escaparate	Vitrinas Espejos	Producto	
Firma:								

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Señalética de Seguridad.

Es de importancia suprema salvaguardar la seguridad del local y las personas que laboran y realizan compras en el mismo, por lo que se dispone en primera instancia de un extintor y de señalética claramente identificada para facilitar cada acción en caso de emergencia.

Signos de señalética que deben colocarse en la tienda.

Figura 6: Señalética - Extintor



Fuente: https://www.google.com.ec/search?q=extintor&biw=1366&bih=622&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=6tErVYWVFu-HsQSI_4CwBQ&ved=0CCYQsAQ

Dimensión: 25 cm. por 25 cm.

Colores: Silueta blanco, Fondo Rojo.

Ubicación: Lado derecho de la pared posterior al mostrador.

Material: Calcomanía autoadherible de vinil.

Figura 7: Señalética - Ruta de Evacuación



Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=ruta+de+evacuacion&biw=1366&bih=622&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=mNlrVcyQDY3isASy3oHIAg&sqi=2&ved=0CBsQsAQ>

Dimensión: 30 cm. por 45 cm.

Colores: Silueta blanco, Texto blanco, Fondo verde.

Ubicación: Ruta de evacuación y en su caso número de ruta.

Material: Calcomanía autoadherible de vinil.

Figura 8: Señalética - Prohibido Fumar



Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=prohibido+fumar&biw=1366&bih=622&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=J9MrVeu6DOvlsQT LwoHYAg&ved=0CBsQsAQ>

Dimensión: 25 cm. por 25 cm.

Colores: Silueta negro, círculo rojo, fondo blanco.

Ubicación: Costados laterales de la tienda.

Material: Calcomanía autoadherible de vinil.

Figura 9: Señalética - Piso Mojado



Fuente:

https://www.google.com.ec/search?q=piso+mojado&biw=1366&bih=622&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=X9MrVZmhFqLLsATimYGwCw&ved=0CAYQ_AUoAQ

Dimensión: 60 cm. por 30 cm.

Colores: Silueta negro, texto negro y rojo, Fondo amarillo.

Ubicación: Piso mojado

Material: Triángulo de vinil.

Figura 10: Señalética - Acceso Restringido



Fuente:

https://www.google.com.ec/search?q=piso+mojado&biw=1366&bih=622&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=X9MrVZmhFqLlsATimYGwCw&ved=0CAYQ_AUoAQ#tbn=isch&q=acceso+restringido

Dimensión: 30 cm. por 30 cm.

Colores: Silueta amarillo y negro, texto negro, fondo blanco.

Ubicación: Ingreso a bodega y oficina de administrador.

Material: Calcomanía autoadherible de vinil.

Figura 11: Señalética - Baños



Fuente:

https://www.google.com.ec/search?q=piso+mojado&biw=1366&bih=622&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=X9MrVZmhFqLlsATimYGwCw&ved=0CAYQ_AUoAQ#tbn=isch&q=ba%C3%B1os

Dimensión: 25 cm. por 25 cm.

Colores: Silueta blanco, Fondo azul.

Ubicación: Puerta de ingreso de sanitarios.

Material: Calcomanía autoadherible de vinil.

Figura 12: Señalética - Llamadas de Emergencia



Fuente:

https://www.google.com.ec/search?q=piso+mojado&biw=1366&bih=622&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=X9MrVZmhFqLlsATimYGwCw&ved=0CAYQ_AUoAQ#tbm=isch&q=ecu+911

Dimensión: 25 cm. por 25 cm.

Colores: Silueta blanco y gris, Fondo rojo y blanco.

Ubicación: Parte posterior del mostrador

Material: Calcomanía autoadherible de vinil.

Gestiones, permisos y licencias previas a la apertura.

El franquiciador es responsable de asegurar el cumplimiento de los siguientes puntos para abrir el establecimiento:

- El franquiciado es el único responsable de la gestión y trámites necesarios para la operación de la unidad franquiciada.
- La firma de la licencia de franquicia para su uso corresponde a la gestión del franquiciatario haciéndole partícipe al franquiciador.
- La construcción de las instalaciones y mobiliario señalados con anterioridad, así como su mantenimiento y cuidado.
- Los permisos de operación a gestionarse en la municipalidad y Servicio de Rentas Internas, como permisos de apertura, registros, RUC, etc., son actividades de franquiciado.
- La responsabilidad de arriendo y pago puntual de local corresponden al franquiciado.
- Contratación y pagos oportunos de servicios básicos, seguros, nómina.
- Puntualidad en el pago de impuestos y tributos que requieren Municipio, SRI, Seguro Social.
- A pesar del asesoramiento y recomendaciones fruto de la experiencia que la central pueda proporcionar al franquiciado, éste deberá contar por su parte con la colaboración de

profesionales especializados que le asistan en la explotación de su negocio, especialmente en el ámbito fiscal y laboral.

Contratación de seguros.

Para el negocio es indispensable la contratación de un seguro.

Es opcional si el franquiciado desea contratar un seguro con la aseguradora que la central sugiera o uno de su confianza, lo que debe prevalecer siempre es salvaguardar su negocio y cubrir todos los riesgos, de acuerdo a lo estipulado por la central, el seguro que fuere contratado debe cubrir eventualidades contra incendios, catástrofes naturales, robo y asalto sobre la mercadería, mobiliario, equipos electrónicos, instalaciones físicas y las personas que operan en la unidad franquiciada.

La vigencia del contrato debe ser por un año desde el primer día de operación del negocio, con renovación automática siempre que no hubieren modificaciones en el transcurso de ese tiempo.

La contratación de un seguro no representa el desamparo del negocio por parte del franquiciado; es responsabilidad del franquiciado proteger y definir las mejores prácticas para salvaguardar o garantizar el buen funcionamiento de su local, apoyado en los manuales que le provee su franquiciador.

5.1.2. Manual de logística.

Las compras.

Una de las ventajas de la franquicia es que el franquiciado se puede beneficiar de las negociaciones que la central realice con los proveedores en base al volumen.

La central de la red de franquicias es quien se encarga de realizar pedidos individuales para abastecer a cada establecimiento de la cadena cerciorándose de que cada orden de producción sea identificada correctamente y evitar errores de los proveedores al momento del despacho de los pedidos para cada franquicia; de esta forma también se asegura uniformidad en el abastecimiento y permite contar con información para brindar asesoría en el manejo de inventario.

Política de compras:

- La franquicia central debe facilitar un catálogo digital de los modelos disponibles, con frecuencia mensual a todas las unidades franquiciadas.
- Cada franquiciado debe realizar pedidos individuales a la franquicia central, a través de su medio de comunicación formal: el correo electrónico.
- Los pedidos deben ser programados, ordenados y realizarse de forma semanal, en el formato establecido para el efecto.

- Debe considerar los beneficios que puede obtener al realizar pedidos en grandes volúmenes, éste beneficio hace referencia a que el franquiciador puede obtener un precio más bajo al consolidar los pedidos de todos los franquiciados de la red y por lo tanto trasladar al franquiciado la reducción de precio.
- Una vez receptados los pedidos de todos los franquiciados, la central realiza la orden por cada tienda al proveedor, el mismo día viernes de cada semana.
- Los proveedores deben proceder con el envío oportuno de los pedidos hacia el destino de los proveedores, máximo hasta cuatro días laborables posteriores al pedido; con este envío directo se optimiza el manejo de tiempos, manipulación y traslado de productos.
- La central se encarga de dar seguimiento a cada pedido para el despacho completo y oportuno.
- Para la entrega del producto se con una empresa de Courier que tenga trayectoria en el medio, demostrando puntualidad en las actividades de encomienda.
- Para un mejor abastecimiento y oferta en épocas festivas como Navidad, Día de la Madre, día del Padre, Día del niño, la entrega del catálogo digital con nuevos diseños y colores se debe hacer con dos meses de antelación para que las tiendas dispongan de un inventario surtido y entregas oportunas.
- Toda unidad franquiciada dispone del software proporcionado por el franquiciador, por lo tanto la información de inventario y facturación que se genere desde cada ordenador, se consolida en la matriz; esto permite asesorarle al franquiciado sobre el manejo de su inventario.
- El formato bajo el cual se receptan los pedidos por parte de los franquiciados es la plantilla que se presenta a continuación:

Tabla 13: Nota de pedido y Despacho.

NOTA DE PEDIDO Y DESPACHO																										
MERCADERÍA	FUENTE	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	TOTAL	
	PROVEEDOR 1																									
	Total proveedor 1																									
	PROVEEDOR 2																									
	Total Proveedor 2																									
	PROVEEDOR 3																									
	Total Proveedor 3																									
	PROVEEDOR 4																									
	Total Proveedor 4																									
TOTAL GENERAL																										
Fecha:						Cliente:																	Forma de pago:			
						Dirección:																				

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Los proveedores.

La franquicia debe mantener su prestigio y buen nombre, por ende es imprescindible mantener relaciones comerciales con proveedores calificados, cuyos procesos de fabricación y administración avalen el producto que ingrese a formar parte del portafolio de productos de la franquicia.

Los diseños deben ser exclusivos para formar parte de la franquicia, se deben presentar nuevos modelos al menos cada trimestre, proporcionar comodidad y alta calidad; estos parámetros deben tomar muy en los proveedores.

Luego de haber sometido a un análisis minucioso de selección, en los que se ha estudiado la infraestructura, calidad, reconocimiento, relación con los empleados, proveedores y clientes, los proveedores favorecidos y con quienes se mantengan contratos, se han de colocar en el siguiente esquema para llevar control y seguimiento sobre los proveedores con los que se relaciona la franquicia.

Tabla 14: Formato proveedores.

PROVEEDOR	UBICACIÓN	TIPO PRODUCTO	GÉNERO	DIRECCIÓN	NÚMERO TELEFÓNICO	PERSONA DE CONTACTO
Proveedor 1	Quisapincha	Botas	Femenino			
		Botines	Masculino			
			Infantil			
Proveedor 2	Ambato	Alpargatas	Femenino			
Proveedor 3	Ambato	Muñecas	Femenino			
			Infantil			
Proveedor 4	Quisapincha	Botas	Femenino			
		Botines	Masculino			
		Muñecas	Infantil			

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

El canal formal de comunicación entre las tiendas y los proveedores, en todo momento es el franquiciador.

La central actualiza la planilla de proveedores e informa a todas las unidades, cuando existan nuevos contratos; además de especificar los productos que se añaden al portafolio.

Ejemplo de formato de contrato con proveedores:

CONTRATO

Comparece por una parte la empresa “NN, debidamente representada en este acto por el Señor “NN”, y que en adelante se denominará Proveedor y, por otra parte, el Sr. “NN” (Franquiciador) cuyo nombre comercial es “NN”, por sus propios y personales derechos, portador de la cédula de ciudadanía Nro....., que en lo posterior se denominará Cliente, convienen en celebrar el presente Contrato de Servicios y Descuentos, al tenor de las siguientes cláusulas:

Primera. Antecedentes.

La franquicia “NN” se dedica a la comercialización de calzado, en la actualidad ejerciendo sus actividades en la Provincia de Tungurahua.

Segunda. Objeto del Contrato.

El objeto del presente contrato es determinar el tiempo de fabricación y entrega del producto a la central Franquiciadora.

Respaldar la fabricación de calzado de acuerdo a requerimientos específicos determinados en cada pedido.

Si los volúmenes de compra superan lo estipulado en la cláusula de descuentos, se aplican los descuentos definidos.

Tercera. Obligaciones de las partes.

Son obligaciones del proveedor fabricante:

- Cumplir con la entrega del pedido, dentro de los 15 días posteriores a la recepción de la orden de producción.
- Mantener comunicación activa con el representante de la franquicia, mediante correo electrónico o comunicación telefónica.
- Brindar exclusividad de diseños y colores hacia la Franquicia.
- Mantener confidencialidad sobre los productos que se fabrican para la franquicia.
- Elaborar el calzado con productos de calidad.
- Asegurar el descuento manejado por volúmenes de compra.
- Embalaje y etiquetado del producto.

Son obligaciones de la Franquicia.

- Cumplir con el pago oportuno de las facturas que generen los pedidos.
- Realizar un solo pedido en las fechas acordadas.
- Receptar el producto terminado en las instalaciones de la Franquicia.

Cuarta. Plazo del contrato.

El plazo de duración del presente contrato es de (1) año calendario contado a partir de Del mes de ... del año... , el mismo que será renovado automáticamente por iguales períodos en los mismos términos y condiciones operativas al momento de la renovación y en forma sucesiva , siempre que exista notificación contraria expresa y por escrito de una de las partes dar por terminado el mismo; notificación que será remitida a la otra parte con por lo menos quince (15) días calendario de anticipación a esta terminación.

Quinta. Precio y Forma de Pago.

Los precios determinados y acordados por las partes, estos precios se mantendrán por un año contado a partir de la firma del contrato; se acepta entre las partes que si se renovare automáticamente el presente contrato se aplican los precios vigentes al momento de la renovación.

A continuación se presenta el formato de precios.

Tabla 15: Formato para Precios.

Item	Talla	Damas				Caballeros		Niñas			Niños		Precio sin IVA	Precio con Iva	Precio de Venta al Público
		Botas	Botines	Muñecas	Alpargatas	Botines	Bajos de Pasador	Botas	Botines	Muñecas	Botines	Bajos de Pasador			
	21														
	22														
	23														
	24														
	25														
	26														
	27														
	28														
	29														
	30														
	31														
	32														
	33														
	34														
	35														
	36														
	37														
	38														
	39														
	40														
	41														
	42														
	43														
Calzado para dama: Botas, botines, estilo muñecas, alpargatas, en la serie 34-39															
Calzado para caballeros: Botines, bajos de pasador, en la serie: 34-43															
Calzado para niños y niñas: Botas, botines, estilo muñecas: en la serie 21-33															

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Sexta. Sanciones.

En caso de que el proveedor fabricante incumpliére la entrega oportuna y puntual del pedido efectuado por parte del franquiciador, el franquiciador puede suspender los pagos y realización de pedidos hasta que la novedad sea solventada; el franquiciador puede terminar anticipada y unilateralmente el presente contrato sin que el fabricante tenga derecho a reclamación o indemnización alguna. El franquiciador puede iniciar un proceso legal con el fabricante por daños y perjuicios ante el incumplimiento de su compromiso.

En caso de que el franquiciador no pague dos facturas consecutivas, el proveedor fabricante suspende la entrega del producto hasta que el inconveniente sea solucionado (30 días calendario), caso contrario, el fabricante puede terminar anticipada y unilateralmente el presente contrato, sin que el franquiciador tenga derecho a reclamación o indemnización alguna. El fabricante hará efectivo el pago de los documentos vencidos con los intereses de mora legales.

Séptima. Descuentos.

Para las compras que se produzcan bajo el presente contrato, se pueden aplicar porcentajes de descuento acordados por las partes en función del valor de la facturación, como ejemplo se considera la siguiente tabla:

Tabla 16: Ejemplo formato para descuentos.

Monto de facturación	% de descuento

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Octava. Prohibiciones.

Se prohíbe determinantemente al fabricante divulgar información entregada por el franquiciador en cuanto a modelos, diseños, materiales utilizados en la fabricación del calzado; se recuerda que la confección de los diseños entregados al fabricante es exclusiva para el franquiciador.

Novena. Responsable del contrato.

Es responsable del presente contrato, el representante de la Franquicia o franquiciador.

Décimo. Terminación del contrato.

El contrato terminará por las siguientes causas:

- Por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el presente contrato.
- Por la expiración del plazo
- Por mutuo acuerdo de las partes contratantes
- Por razones de fuerza mayor o caso fortuito, que impidan la prestación de servicios, debidamente comprobados.
- Por no guardar discreción y exclusividad.

El franquiciador puede dar por terminada anticipada y unilateralmente el presente contrato, en caso de así convenir a sus intereses, previa notificación por escrito con quince (15) días calendario de anticipación a esa terminación.

El acto de terminación del contrato no genera ningún derecho de indemnización para el proveedor fabricante.

Décima primera. Controversias.

- Si se suscitaren divergencias o controversias en la interpretación o ejecución del presente contrato, las partes han de tratar de llegar a un acuerdo que solucione el problema.

- De no obtenerse acuerdo alguno, las partes pueden someterlo, libre y voluntariamente, a los procesos judiciales dentro de su jurisdicción.
- En todo lo no previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas al mismo las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de la República del Ecuador al tiempo de su celebración, en lo que fuere aplicable.
- Para constancia de las declaraciones precedentes y ratificándose en todo su contenido, las partes suscriben el presente Contrato en tres (3) ejemplares de igual contenido y valor, en Ambato a los.....días del mes de.....de.....

Franquiciador:

Proveedor:

Señor:.....

Señor:.....

Cuándo se compra.

- De acuerdo al requerimiento del franquiciado y la evolución que hayan registrado sus ventas.
- Se recuerda que cada unidad debe mantener un stock mínimo, se sugiere un amortiguador con un porcentaje adicional de sus compras habituales para evitar desabastecimiento y clientes insatisfechos, información proporcionada por el franquiciador.
- La unidad franquiciada, al momento de realizar el pedido debe haber revisado su inventario y considerar la cantidad adicional para amortiguador.
- El franquiciado es responsable de la administración y gestión de la franquicia, por lo que velará por el buen trabajo que se desempeñe en el local para lograr un número importante en ventas, por esta razón no se definen metas obligatorias para los franquiciados.

A continuación un ejemplo de amortiguador por determinada cantidad de compras habituales.

Tabla 17: Ejemplo de formato para manejo de amortiguadores.

Compras habituales (cantidad de pares)	Amortiguador sugerido en pares

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

La recepción del producto.

El pedido ha de llegar hasta donde el franquiciado mediante Courier; para el caso, se firma un contrato conjunto con los proveedores y el Courier que se considere apropiado a las necesidades de la franquicia y sus unidades.

Una vez el producto haya llegado a la tienda, el franquiciado debe revisar lo siguiente:

- Que el número de bultos, cajas o pares entregados por la persona del Courier corresponda a lo señalado en la guía.
- Que los bultos o cajas se encuentren en buen estado y selladas.
- Contabilizar el pedido recibido frente a las referencias del pedido.
- Si la entrega es correcta, el encargado de la franquicia debe firmar la conformidad en la recepción, colocando fecha y hora de entrega – recepción; el empleado de Courier debe llevarse una copia de la entrega para hacerla llegar hacia la franquicia central.
- Si existieran novedades en cuanto a faltantes, sobrantes o intercambio el franquiciado debe ponerse en contacto con el franquiciador indicando lo ocurrido para que a su vez el tema escale hacia los proveedores y se solucione el inconveniente lo más rápido posible.

En el caso de alguna novedad, es necesario que éstas se describan en el documento de entrega original y copia para constancia y respaldo de los involucrados.

Tabla 18: Ejemplo de formato para recepción de producto.

FORMATO PARA RECEPCIÓN DE PRODUCTO			
Fecha de recepción:			
Hora de recepción:			
Persona que entrega:			
Persona que recibe:			
Estado del producto.	Conforme:	No Conforme:	
Cantidad del pedido.	Completo:	Incompleto:	
Observaciones:			
Firma persona que entrega		Firma persona que recibe	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Producto defectuoso

- El franquiciado, inmediatamente, dentro de las 24 horas de haber recibido el pedido debe notificar por vía telefónica y adjuntar mediante correo electrónico el formato de devolución (Tabla 19) a la matriz, para que se proceda con el ingreso de una devolución de producto y reposición del material previo escalamiento hacia los proveedores por parte del franquiciado.
- Para este proceso, el franquiciador dispondrá de una lista definida de defectos y sólo éstos son válidos para la recepción de producto defectuoso (Tabla 18).
- La respuesta ante una queja por producto defectuoso debe ser resuelta en un plazo máximo de 8 días a partir de la fecha de la notificación del inconveniente vía correo electrónico.
- La solución será respondida por la misma vía para respaldo de las partes.
- En caso de proceder la devolución, el producto de reposición será entregado junto con el próximo pedido del franquiciado.

Para un control más ordenado del proceso de devoluciones, se propone el siguiente formato.

Tabla 19: Formato para Devolución de Producto Defectuoso.

Nombre del franquiciado:					
Cuidad:					
Dirección:					
Teléfono:					
Correo Electrónico:					
N° de factura	Fecha de Factura	Producto	Cantidad	Descripción del problema	Criterio de Devolución

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Se considera importante definir una lista de criterios para los productos defectuosos, para manejar las devoluciones y facilitar el tratamiento de cada caso, sin detallar particularidades por cada unidad franquiciada, de forma que cualquier novedad se enmarque en la lista descrita.

Tabla 20: Criterios para devoluciones.

CRITERIO PARA DEVOLUCIÓN	DEFINICIÓN DE CRITERIOS
Chullas	Los dos del mismo lado, y/o un solo calzado en la caja.
Descosidos	Todo defecto que afecte al zapato en relación a las costuras, incluye ribete descosido, suelas descosidas, descosido, costuras defectuosas.
Hongos	Desprendimiento de Costuras, ribetes, punteras, taloneras.
Mal ojalillado / sin ojalillos	Cuando el producto no cumple especificación tanto de cantidad como calidad y ubicación del ojalillo.
Roturas	Defecto producido por agentes externos que afecta la estética del producto, incluye el forro o planta rota.
Diferente tonalidad	Tono diferente al estándar.
Impares	Cuando en un par, existen distintas tallas.
Mal Armado y/o Torcidos	Falla en el proceso productivo.
Despegados	Separación del corte con la suela.
Mal emplantillado	Cuando la plantilla está mal ubicada, de diferente talla, o despegada.
Manchas	Agente externo que afecta la estética del producto, incluye manchas de pega, pintura, aceite, antiadherente, manipulación.
Arrugas	Todo defecto en la capellada o en el talón, que se presente con arrugas.
Pedido mal entregado	Referencias diferentes a las solicitadas.
Cartón defectuoso	Cajas rotas, manchadas, aplastadas.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Almacenaje del producto.

- Una vez recibido el producto, éste es de propiedad del franquiciado.
- Es responsabilidad absoluta del franquiciado o encargado de la tienda el almacenaje correcto, preservación y cuidado del producto en el lugar señalado para bodega en la sección de instalaciones.
- Se debe apilar con cuidado las cajas para evitar daño del producto.
- Los modelos más nuevos se colocan en las estanterías bajas, para mejor manejo al momento de la exhibición.
- En las estanterías han de existir marcadores con separadores, para diferenciar la ubicación del producto por cada segmento.

El inventario

La franquicia dispondrá de varios módulos dentro del sistema proporcionado por el franquiciador, uno de ellos será el control de inventario siempre y cuando se ingresen correctamente los datos de ventas.

El sistema proporcionado por la central, permite que todos los movimientos se reflejen y consoliden en la central, de esta forma al analizar la información o pedidos anteriores se puede realizar el llamado “pedido sugerido” por parte del franquiciador, en donde de acuerdo al análisis de las ventas del franquiciado puede recomendar el tipo de producto de mayor rotación, no necesariamente pueden o deben ser modelos nuevos.

Debido a que la central no es el abastecedor directo del producto, los pedidos deben efectuarse bajo el esquema definido para que las compras sean gestionadas por el franquiciador y éste sea el encargado de negociaciones en el caso de lotes mayores de producción o reducción de tiempos de entrega, los mismos son casos especiales que no han sido considerados en el contrato pero bajo acuerdo de las partes se pueden producir.

A continuación, un formato de tarjeta para el control de inventario, a fin de conocer cuál es la realidad de la bodega y programar de forma oportuna los movimientos de compra, oferta de productos o preparación de amortiguadores.

Tabla 21: Formato para control de Inventario.

CONTROL DIARIO DE INVENTARIO					
FECHA	CONCEPTO	UNIDADES	VALORES	DIFERENCIA UNIDADES	DIFERENCIA VALORES
05.01.2015	Inventario Inicial				
08.01.2015	Salida factura # 1				
09.01.2015	Compra Factura # 1				
10.01.2015	Salida factura # 2				
10.01.2015	Salida factura # 3				
13.01.2015	Salida factura # 4				
14.01.2015	Salida factura # 5				
15.01.2015	Devolución # 1				
16.01.2015	Compra Factura # 2				
TOTAL AL CIERRE DE MES					

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

5.1.3. Manual de *marketing*.

El Producto.

El producto a comercializar son zapatos, principalmente de moda, con diferentes diseños, materiales y colores; elaborados en varios sectores de la provincia de Tungurahua, el portafolio incluye calzado para damas, caballeros y niños.

Se trabaja con marcas reconocidas, las mismas que se deben actualizar e informar a los franquiciados de forma oportuna cuando existiere inclusión de nuevos proveedores, ampliación de portafolios, cambio de información en las especificaciones de los materiales.

Estructura del portafolio de productos:

Calzado para dama: Botas, botines, estilo muñecas, alpargatas, en la serie 34-39.

Calzado para caballeros: Botines, bajos de pasador, en la serie: 34-43.

Calzado para niñas: Botas, botines, estilo muñecas: en la serie 21-33.

Calzado para niños: botines, bajos de pasador: en la serie 21-33

Características de los diferentes productos:

Botas: Calzado robusto de caña media y alta, parte superior de cuero o sintético, con plantilla anatómica, suela con líneas de flexión y planta con labrado profundo para mayor agarre, con pasadores, correas o broches.

Botines: Bota pequeña con caña que cubre el tobillo, parte superior de cuero o sintético.

Muñecas: Calzado cómodo y versátil, es un tipo de zapato femenino plano, muy sencillo y con el escote redondeado; para ajustarlas al pie, existen modelos provistos de tiras o gomas elásticas.

Alpargatas: Confeccionado generalmente la parte superior con material textil, se asegura por simple ajuste o cintas que se atan al tobillo, se caracteriza por tener fibras textiles naturales, es de uso informal.

Bajos de pasador: De vestir y casual sport, confeccionados su parte superior con cuero y/o material sintético, la suela puede ser de caucho, cuero o plástico.

La garantía que la franquicia brinda para el calzado de acuerdo a sus características en botas y botines es de seis meses, para calzado estilo muñeca cinco meses y para alpargatas el tiempo de garantía es de 3 meses.

El Precio y el etiquetado.

El precio para las unidades franquiciadas están fijadas de acuerdo al precio único que se fija anticipadamente con el proveedor; en cambio el precio que la franquicia aplique para sus clientes o consumidores va a depender de los gastos operativos que genere cada franquicia de acuerdo a su operación y ubicación, de modo que cada unidad tiene la potestad de fijar sus precios con un margen no menor al 50%, del precio inicial pactado con los proveedores.

Para una adecuada presentación del producto y facilidad de información hacia los clientes, los productos deben encontrarse etiquetados de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Todos los productos deben estar correctamente etiquetados con papel adhesivo simple sobre la plantilla de cada zapato.
- La medida de la etiqueta es de 3cm. por 2 cm.
- La etiqueta debe contener el nombre del producto, color, talla y precio con IVA.
- El calzado debe ser etiquetado antes de colocarse en las estanterías.

Plaza.

El público objetivo al que están enfocados los portafolios que se van a ofrecer en la franquicia son personas a quienes gusta la moda y comodidad, diseños y colores de actualidad, sin restringir la oferta hacia otros segmentos que no hayan sido mencionados en este momento y puedan representar demanda en algún momento.

El estudio del mercado de potenciales compradores corresponde al franquiciado en el caso de requerir un levantamiento y análisis de esta información para tener mayor conocimiento y control de su sector. La sugerencia del franquiciador es trabajar en función de la información reportada de acuerdo al censo poblacional y vivienda que se reflejan en los datos obtenidos desde el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a nivel de provincias y cantones, con número de personas superior a 50000 habitantes por sector; el INEC mantiene información relevante en sus bases de datos, las mismas pueden aportar de manera significativa al momento de pensar en la instalación de un negocio, sin incurrir en gastos adicionales para obtener información que ya se encuentra disponible.

Se aclara que el estudio previo a la instalación del establecimiento franquiciado, debe estar debidamente autorizado por el franquiciador.

En el caso de que el franquiciado no realice un estudio de mercado de su sector, no existe ningún inconveniente, pues como se menciona incluso en el manual técnico, se considera la población residente, vehicular y flotante de acuerdo al movimiento comercial y zonas de ámbito turístico para el establecimiento de una unidad franquiciada, por lo tanto, el estudio del mercado objetivo no es una condición que restrinja o limite la potencial instalación de un franquiciado.

La competencia.

Ecuador es un país que tiene varios lugares en donde se concentran productores de calzado cuyo producto es adquirido por terceros, los mismos que se encargan de distribuirlo a nivel nacional; colocando estos productos en centros comerciales, almacenes y tiendas importantes a nivel nacional.

En Tungurahua la mayor agrupación de comercio de calzado se encuentra en mercados, almacenes y ferias artesanales; con el establecimiento de la franquicia se pretende concentrar el producto fabricado por varios proveedores en lugares estratégicos.

La franquicia trabaja con diseños exclusivos, esto asegura de cierta forma el alejamiento de la competencia en los lugares en los que se va a establecer la unidad franquiciada.

Publicidad.

Debe existir la publicidad central, aquella que proviene desde la matriz para la introducción de las franquicias o apoyo para su gestión comercial, ésta va a ser la publicidad ATL, esto significa que se va a promocionar las franquicias a través de medios de comunicación masiva como radio, prensa, internet; el tiempo de duración de esta actividad está contemplada para ejecutarla durante los primeros dos meses a fin de fortalecer la ubicación de la nueva unidad franquiciada

Se prefiere trabajar con publicidad central, para manejar de acuerdo al criterio del franquiciador y evitar dañar el prestigio y trayectoria de la marca.

Tabla 22: Ejemplo de Plantilla para medios de publicidad.

Tipo de Medio	Nombre del Medio	Pautaje	Costo	Frecuencia
Radio				
Prensa				
Internet				

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

La publicidad local, aquella que el mismo franquiciado realice sobre su negocio, debe comprender afiches, volantes, dípticos, trípticos, esferos, llaveros, etc., es a lo que se denomina publicidad BTL.

La publicidad realizada por la unidad franquiciada debe contener los signos y marca bajo los colores y símbolos del franquiciador.

Los signos distintivos.

Son aquellos instrumentos que se pone a disposición de los franquiciados y generen confianza ante los clientes.

- La marca:

Es un factor importante, y en este negocio da un significativo impulso para la prosperidad del mismo; los signos y marca se encuentran patentados y debidamente registrados por parte del franquiciado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Al encontrarse patentada la marca, ésta brinda total seguridad al ser intransferible, por lo tanto exclusiva para quien la administra.

La marca brinda identificación y diferenciación frente a los competidores, debe contener el nombre y logo entregado por parte del franquiciador.

- Rótulos y signos:

Los símbolos que se utilicen también representan la identidad de la franquicia, permiten conocer la especialidad, distinguiéndose de otras actividades similares en el medio; es de suma importancia hacer uso de los mismos colores, dimensiones y símbolos que maneja la central.

5.1.4. Manual De Gestión.

Operación diaria.

Ésta comprende el proceder rutinario de la franquicia en cuanto a horarios, atención al cliente, pagos, turnos en el almuerzo, cierre al final del día, etc.

Horarios de apertura y actividades iniciales:

La operatividad de cada unidad franquiciada refleja de forma indirecta la gestión del franquiciador, por lo tanto se definen ciertos parámetros sobre los cuales debe basarse el franquiciado para poner a funcionar la franquicia:

- El horario de apertura de las unidades franquiciadas ubicadas a pie de calle, ha de ser a las 8:00 dejando abierta la posibilidad en el horario de cierre del negocio.
- El horario para la apertura del negocio ubicado en centros comerciales, ha de ser de acuerdo a los horarios de atención de cada centro comercial.
- El personal de atención en la franquicia, debe ingresar media hora antes del horario de apertura, a fin de arreglar y limpiar el local.
- La persona responsable de revisar que se realice la limpieza diaria de las instalaciones y éstas se encuentren a satisfacción, debe ser el administrador o en su defecto el franquiciado.
- Antes de iniciar la atención al público han de revisar que los equipos para la facturación se encuentren en buen estado de funcionamiento.

Atención a los clientes al momento de la venta.

El objetivo es brindar una excelente atención para conseguir un buen nivel de servicio y beneficios mutuos entre las partes; para lograrlo se debe considerar el protocolo propuesto a continuación:

- Trate a los demás con respeto y cortesía.
- Dirija los asuntos de la empresa de modo de establecer altos estándares de calidad.
- No comprometa nunca la reputación de la empresa.
- Comprender las expectativas del cliente, ellos han empleado tiempo energía y dinero para adquirir un producto o servicio.
- Orden en puestos de trabajo y estanterías.
- Las personas de la tienda deben estar capacitadas para atender un cliente tanto en lista de precios, especificaciones comerciales, procesos de ventas.
- Debe existir tarjetas de identificación de la persona que atiende en la que conste el nombre, el cargo, el número de teléfono de la empresa con la extensión y el e-mail para poder cruzar información con el cliente si así el caso lo amerita.

- Al momento de entablar conversación con el cliente se deberá ofrecerle un saludo, la presentación personal de la persona que le está atendiendo, los tipos de productos que maneja la empresa, precios, procedimientos de una manera concisa y detallada.
- La música interna debe ser en un tono adecuado que no perturbe ni la atención del cliente ni el trabajo de las personas que están alrededor.
- El vestuario de quienes atienden a los clientes debe ser impecable.
- Debe existir un lanzamiento por parte del administrador, para las personas encargadas de atención al cliente en el caso de haber un plan comercial nuevo con el afán de poder estar al tanto de los nuevos modelos y políticas de la franquicia.
- El teléfono no puede sonar más de tres veces en el puesto de trabajo, tiene que haber la colaboración por otro compañero en capturar la llamada.
- Celulares, comida no se puede tener frente a un cliente.

Técnicas para atender a un cliente:

- Demostrar que los comprende y se ocupa de ellos.
- Gánese la confianza del cliente.
- Suministrar a los clientes información útil y correcta.
- Ayúdeles a comprender qué significa esa información para ellos.
- Ayude a los clientes a decidir por sí mismos, basándose en una información clara y en los propios sentimientos, situación y necesidades.
- Al hablar con un cliente se debe fijar los ojos al momento de expresarse.
- No se debe permitir que el Cliente maneje la venta, el cliente debe ser solo un receptor.
- En caso de que el Cliente tuvo que esperar se debe ofrecer una disculpa por la espera.
- Si usted ofrece una buena orientación, habrá más clientes que tomen decisiones saludables.
- Despídase atentamente del cliente, aun cuando no ejecute la venta.

Facturación.

- Una vez el cliente haya definido su compra, diríjalo y atiéndalo en el lugar de recepción.
- Ingrese en el sistema el pedido realizado por el cliente, para que mediante los diferentes módulos, se vayan generando los movimientos de inventario.
- Emita el comprobante de venta.
- Despídase atentamente y agradezca al cliente por su visita, recuérdale que es importante para nosotros.

Informes de control del franquiciado

Se deben elaborar informes diarios para controlar que se desarrollen correctamente las actividades en el establecimiento.

- El administrador se encarga de todos los días emitir informes referentes al volumen de ventas en pares y dólares, a nivel de segmento, modelo y material (Tabla 23).
- Debe existir un resumen de inventario diario, según sistema y cuadrar con el control manual diario (Tabla 21).
- Número de clientes atendidos diariamente (Tabla 24).
- Quejas y reclamos de clientes (Tabla 25).
- Los informes emitidos con frecuencia mensual, deben contener la siguiente información:
- Ventas mensuales acumuladas en pares y dólares, bajo el mismo formato de la Tabla 23.
- Inventario físico y vía sistema, al cierre de mes.
- Sugerencias mensuales de clientes.
- Queja y reclamos de clientes al cierre de mes.
- Lista de iniciativas por parte del personal que labora en la tienda, vendedores y administrador.

A continuación se presentan los formatos con que se trabajan los diferentes informes:

Tabla 23: Formato Informe Cumplimiento de Presupuesto

INFORME DIARIO DE CUMPLIMIENTO						
Segmento/Modelo/ material	Valor factura neta en pares	Valor de presupuesto en pares	Valor factura neta en dólares	Valor de presupuesto en dólares	% Cumplimiento Pares	% Cumplimiento Dólares
			\$	\$		\$
Adulto			\$	\$		\$
<u>Masculino</u>			\$	\$		\$
<i>Botines</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<i>Bajos de pasador</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<u>Femenino</u>			\$	\$		\$
<i>Botas</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<i>Botines</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<i>Muñecas</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<i>Alpargatas</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
Infantil			\$	\$		\$
<u>Masculino</u>			\$	\$		\$
<i>Botines</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<i>Bajos de pasador</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<u>Femenino</u>			\$	\$		\$
<i>Botas</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<i>Botines</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$
<i>Muñecas</i>			\$	\$		\$
Material 1			\$	\$		\$

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Tabla 24: Formato Clientes Atendidos de forma Diaria.

QUEJAS Y RECLAMOS DIARIOS				
Fecha	Nombres	Quejas y Reclamos		Observaciones
		Producto	Servicio	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Tabla 25: Formato para Quejas y Reclamos.

QUEJAS Y RECLAMOS DIARIOS			
Fecha	Nombres	Quejas y Reclamos	
		Producto	Servicio

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Garantía.

La garantía de fabricación del producto que se ofrece al cliente es de cuatro meses, a partir de la fecha de factura.

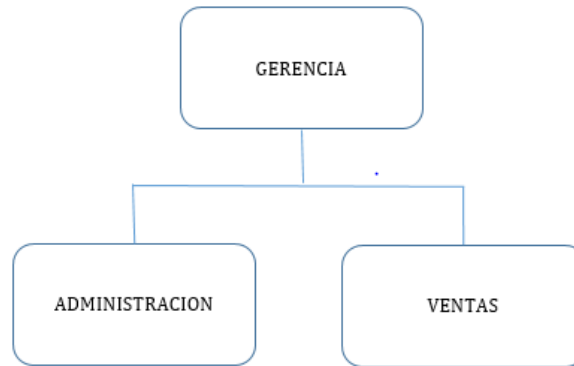
Reposición del producto

- El administrador de la tienda es el responsable del control de inventario diario y cierre mensual.
- El administrador es quien debe realizar los pedidos, remitiéndose a lo estipulado en el manual de logística.

Estructura Administrativa de una Unidad Franquiciada.

La estructura inicial de una unidad franquiciada es muy simple, básicamente dispone de quien adquiere la franquicia, apoyado de un administrador del negocio y dos vendedores para que la operación fluya normalmente.

Figura 13: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Tabla 26: Ejemplo Manual de Funciones Vendedor.

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo	Vendedor de Mostrador
Dependencia	Área de Ventas
Número de cargos	2
Reporta a (nombre del cargo)	Administración/Gerencia
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Bachiller con conocimiento en ventas
Requisitos de Experiencia	1 año
Objetivo Principal	
Responder por la atención al cliente y gestión de ventas en la tienda.	
Funciones Esenciales	
Dar la bienvenida al cliente.	
Atender y proporcionar información de los productos a los clientes.	
Asesorar a los clientes en su compra.	
Informar a los clientes sobre actividades promocionales.	
Tratar objeciones y cerrar la venta.	
Facturar la venta.	
Despachar el pedido.	
Elaborar cierre de caja.	
Elaborar reportes diarios.	
Cumplir con los presupuestos asignados.	
Mantener el orden y limpieza del local.	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Tabla 27: Ejemplo Manual de Funciones Administrador.

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo	Administrador de tienda
Dependencia	Área de Ventas
Número de cargos	2
Reporta a (nombre del cargo)	Gerencia
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Titulación superior en áreas comerciales
Requisitos de Experiencia	2 años
Objetivo Principal	
Responder por la gestión y buen desempeño de la tienda.	
Funciones Esenciales	
Difundir nuevos productos, especificaciones o políticas al personal de ventas.	
Cumplir con los presupuestos asignados.	
Realizar informes para la Gerencia o propietario de la franquicia.	
Realizar pedidos para reposición de producto.	
Responsable de devoluciones ante el franquiciador.	
Responsable de pago a proveedores.	
Responsable de pago oportuno de servicios básicos	
Velar por el buen nombre de la franquicia.	
Coordinar con el franquiciador actividades de <i>trade marketing</i> .	
Organizar actividades para épocas especiales en el ámbito comercial.	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Tabla 28: Ejemplo Manual de Funciones Gerente / Propietario.

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo	Gerente / Propietario
Dependencia	Área de Ventas
número de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Reporte Propio
Requisitos mínimos	
Requisitos de Formación	Titulación superior en áreas comerciales
Requisitos de Experiencia	4 años
Objetivo Principal	
Supervisar la gestión efectuada en la franquicia.	
Funciones Esenciales	
Supervisar al personal a cargo.	
Supervisar las actividades del Administrador.	
Apoyar al buen desenvolvimiento del negocio.	
Fijar objetivos retadores para el crecimiento de la franquicia.	
Revisar y evaluar los informes entregados desde el Administrador	
Tomar las decisiones más acertadas para la unidad franquiciada.	
Conocer todos los procesos que se manejan en la franquicia.	
Controlar responsablemente la operación del negocio.	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Pagos a proveedores

El administrador es quien se encarga de realizar los pagos a todos los proveedores, de acuerdo a la definición de días y frecuencias siguientes:

- Primer día laborable del mes, pago de servicios básicos y seguros.
- Segunda quincena del mes, pago a franquiciador, por compra del calzado.
- Último día laborable del mes, cierre y pago de nómina.
- Primer día laborable de cada mes, pago de regalías al franquiciador.

Pagos a Franquiciador

Este pago corresponde a las regalías mensuales que el franquiciado debe cancelar al franquiciador por el uso de su marca y la cesión del *know how* para el funcionamiento del negocio, éste pago debe efectuarse el primer día laborable del mes, de acuerdo al valor definido entre las partes; por lo general suele ser un porcentaje fijo en función de la proyección de ventas de la unidad franquiciada.

5.1.5. Manual de Control

Formatos básicos para administración interna.

Las plantillas que se faciliten al franquiciado, van a permitir tener un mejor panorama de su situación financiera, al proveerles de formatos básicos, sencillos y de fácil uso; para una mejor planificación, organización y control de la operación de la franquicia, los mismos que resultan ventajosos al momento de administrar un negocio.

Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas es una estimación programada que realiza una empresa, a fin de tener una meta para su gestión.

Un presupuesto básico se lo puede calcular sobre un histórico de ventas; así la forma más sencilla se la plantea de esta manera: Volumen en unidades (ventas reales a la fecha), luego colocar el precio de venta actual, y finalmente se considera un porcentaje que se pretende crecer para el siguiente período.

Tabla 29: Ejemplo Formato Presupuesto de Ventas.

PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS					
Mes	Producto	Volumen en unidades	Precio de Venta Unitario	% de Incremento	Ventas Totales
		(a)	(b)	(c)	(a)*(b)*(c)
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Total					\$0,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Flujo de caja.

El flujo de caja permite conocer la liquidez de la empresa y mejorar la toma de decisiones.

Para elaborar el flujo de caja, se debe disponer de la información de ingreso o egresos, dependiendo de la frecuencia que se necesite hacer el cálculo, con la siguiente estructura:

- Saldo Inicial / Implementación.- Valores de pago inicial para operar el negocio.
- Ingresos.- Hace referencia a todos los ingresos por venta de mercaderías, cobros realizados a clientes, y otros ingresos inherentes al giro del negocio.

- Egresos: Incluye la salida de dinero, por compra de mercadería, gastos fijos, variables, impuestos.
- Saldo final: Dinero disponible.

Tabla 30: Ejemplo Formato Flujo de Caja.

FLUJO DE CAJA								
	INICIO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	
(a) SALDO INICIAL		= Saldo Final	= Saldo Final mes anterior	= Saldo Final mes anterior	= Saldo Final mes anterior	= Saldo Final mes anterior	= Saldo Final mes anterior	
INVERSION								
(b) TOTAL IMPLEMENTACION	\$ -							
INGRESOS								
(c) Ventas (dolares)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
GASTOS FIJOS								
Pagina Web (anual)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Publicidad y Capacitaciones	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Alquiler /Arriendo	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Pago Regalias								
Sueldo Administrador	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Sueldo Vendedores	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(d) TOTAL GASTOS FIJOS	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
GASTOS VARIABLES								
(e) Gastos Variables	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
IMPUESTOS								
(f) Impuestos		(-b+c-d-e) * % Impuesto	(-b+c-d-e) * % Impuesto	(-b+c-d-e) * % Impuesto	(-b+c-d-e) * % Impuesto	(-b+c-d-e) * % Impuesto	(-b+c-d-e) * % Impuesto	
SALDO FINAL	\$ -	(a-b+c-d-e-f)	(a-b+c-d-e-f)	(a-b+c-d-e-f)	(a-b+c-d-e-f)	(a-b+c-d-e-f)	(a-b+c-d-e-f)	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Balances financieros.

Estos deben ser presentados formalmente por quien se encargue de llevar la contabilidad del negocio, son documentos que debe preparar la empresa al finalizar el ejercicio contable para determinar su situación financiera y los resultados económicos obtenidos en el periodo.

Esta información resulta de suprema importancia a varios grupos de interés:

- A la administración, le permite tomar mejores decisiones.
- A los propietarios, deja conocer el rendimiento que tuvieron sus aportes.
- A los acreedores, les permite conocer la liquidez del negocio y a la vez garantizar la continuidad de su relación comercial.
- Al estado, para determinar si el pago de contribuciones son las correctas.

A continuación podemos dar una breve revisión de formatos sencillos que permiten evaluar de forma general la situación económica del negocio.

Tabla 31: Ejemplo de Estado de Situación Financiera.

ALMACÉN "NN" ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 31 de Diciembre del.....					
ACTIVO CORRIENTE		xx	PASIVO CORRIENTE		xx
Caja	xx		Cuentas por Pagar	xx	
Bancos	xx		Tributos	xx	
Cuentas por Cobrar	xx		PASIVO NO CORRIENTE		xx
Inventarios	xx		Deuda Largo Plazo	xx	
ACTIVO NO CORRIENTE		xx	PATRIMONIO		xx
Activos Fijos	xx		Capital	xx	
			Utilidades	xx	
TOTAL ACTIVO		xx	TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		xx

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Tabla 32: Ejemplo de Estado de Resultados.

ALMACÉN "NN" ESTADO DE RESULTADOS 31 de Diciembre del.....			
	VENTAS		xx
-	COSTO DE VENTAS	xx	
=	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		xx
-	GASTOS DE OPERACIÓN	xx	
-	GASTOS DE VENTAS	xx	
=	UTILIDAD OPERACIONAL		xx
-	GASTOS NO OPERACIONALES	xx	
=	UTILIDAD NETA OPERACIONAL		xx

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Matriz FODA

A partir del análisis interno y externo, comprendido en Fortalezas y Debilidades; Oportunidades y Amenazas; se logra determinar ciertas estrategias que aporten de manera significativa al desarrollo de una franquicia.

Tabla 33: Matriz FODA.

ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO	•FORTALEZAS F	•DEBILIDADES-D
	1. Ubicación de los establecimientos, en lugares estratégicos.	1. Falta de posicionamiento en el mercado
	2. Calidad en el servicio	2. Débil imagen corporativa
	3. Método de venta estandarizado	
	4. Personal altamente capacitado	
OPORTUNIDADES-O	•ESTRATEGIAS-FO	•ESTRATEGIAS-DO
1. Dar a conocer un nuevo sistema de comercialización	Fomentar el desarrollo de franquicias ecuatorianas en el medio (O1, F1, F2, F3, F4)	Realizar publicidad innovadora, con incentivos que atraigan la atención del consumidor.(D1, D2, O1).
2.Consolidar la venta de varias marcas	Buscar alianzas con más productores de calzado para robustecer el portafolio de productos (O2, O3, F2, F4)	Fortalecer la imagen corporativa a través de la venta de varias marcas. (D2, O2, O3).
3. Aporta al beneficio económico de la provincia.	Desarrollar el modelo de forma competitiva y sostenible.(F3, F4, O4).	Desarrollar liderazgo y habilidad en la fuerza laboral, para que se convierta en un transmisor ideal del modelo (D2, O4)
4. Fuerza laboral local.	Aprovechar la concentración de población, para potenciar la venta del calzado (F1, O2)	
	Aprovechar la fuerza laboral local para incentivar al crecimiento profesional en este campo. (F2, F4, O4)	
AMENAZAS-A	•ESTRATEGIAS-FA	•ESTRATEGIAS-DA
1. Ferias artesanales	Lograr satisfacción del cliente al trabajar bajo métodos estandarizados y personal ampliamente capacitado. (F2, F3, F4, A1).	Posicionar la franquicia en el mercado, de tal manera que genere confianza en el modelo de negocio. (D1, D2, A2).
2. Falta de confianza en la modalidad de comercialización, por parte de los consumidores	Enamorar al cliente a través del servicio brindado mediante la aplicación del manual de operaciones. (F2, F4, A2)	Promocionar la franquicia en los diferentes eventos organizadas por el sector del calzado. (D1,D2, A2).

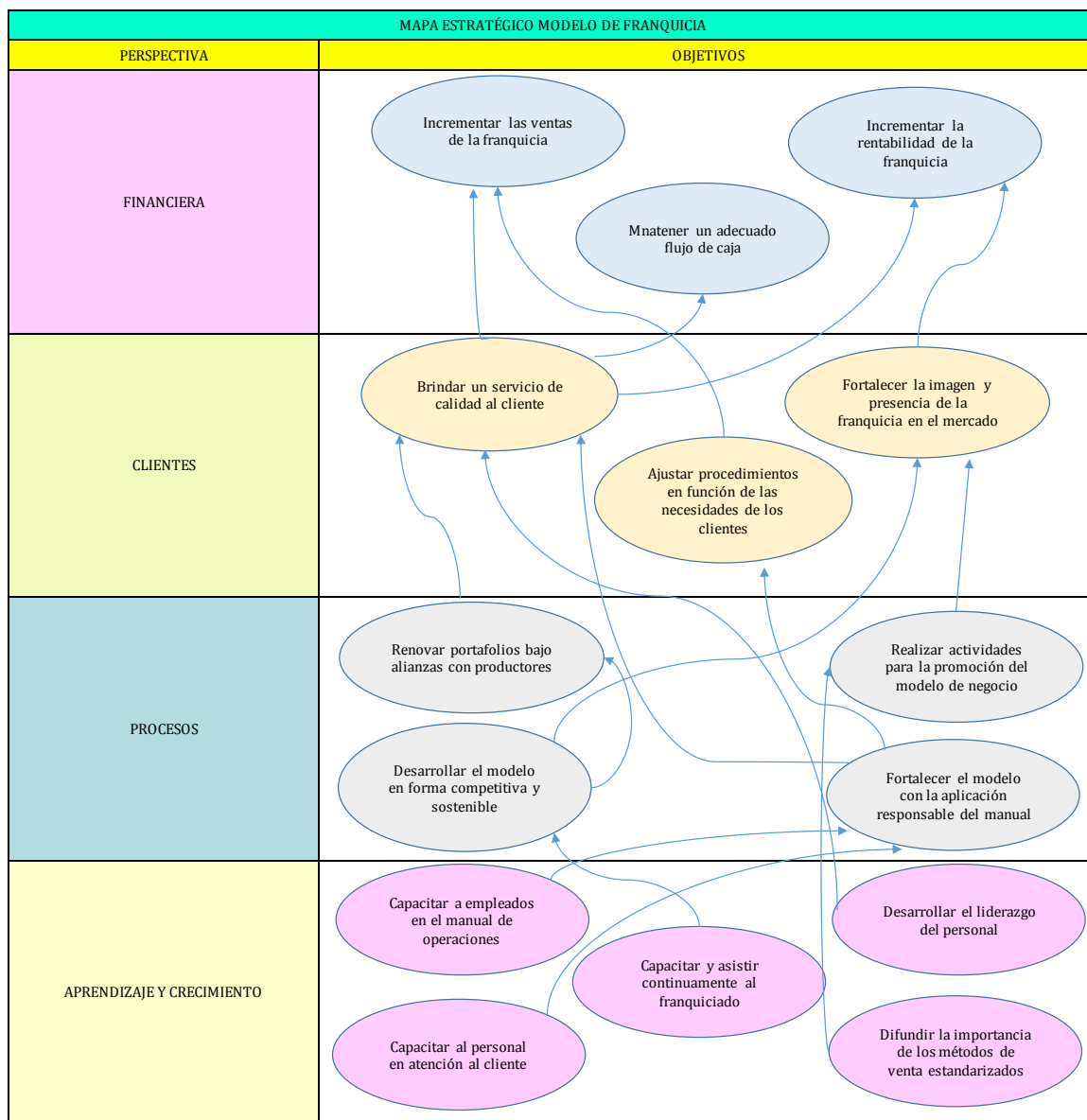
Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Mapa Estratégico

En esta herramienta hace un análisis de causa y efecto, los diferentes objetivos que se pueden definir desde la perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, continuando con Procesos, Clientes y finaliza con la perspectiva Financiera; de forma que se documentan los ejes sobre los cuales se debe poner mayor énfasis para el buen funcionamiento de la franquicia.

Figura 14: Mapa Estratégico Propuesto para una Franquicia



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Una vez definidos los objetivos estratégicos sobre los cuales debe trabajar la franquicia para consolidar su crecimiento, se procede con la estructuración de la matriz de indicadores los mismos que contienen los objetivos que provienen del mapa estratégico y permiten tener una vista global del estado del negocio y mejor control sobre su trabajo diario, los mismos que dan las pautas para establecer acciones de mejora.

Cuadro de Mando Integral

Se propone un cuadro de mando integral, como sistema de control de la franquicia; se han determinado varios indicadores clave para dar seguimiento al buen desarrollo del modelo de negocio.

Tabla 34: Cuadro de Mando Integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO							
Objetivos	Indicadores	Medida	Fórmula	Metas	Alerta del semáforo rojo	Responsables	
	Nombre					Ejecución	Seguimiento
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Incrementar la rentabilidad.	Rentabilidad/Ventas	%	(Beneficio/Ventas)*100	20%	> 19% 15% - 19% < 15%	Administrador	Gerente/Propietario
Cumplir con el presupuesto de ventas	Cumplimiento de presupuesto	%	(Ventas/Presupuesto)*100	100%	> 100% 85% - 99% < 85%	Administrador	Gerente/Propietario
Reducir los gastos de la operación	Eficiencia del gasto	%	(Gastos/Ventas)*100	15%	< 15% 15% - 20% > 20%	Administrador	Gerente/Propietario
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Mejorar la satisfacción del cliente	Atención adecuada y oportuna por el personal de la franquicia	%	Clientes Satisfechos/Clientes atendidos	100%	> 90% 65% - 90% < 65%	Administrador	Gerente/Propietario
Ser la mejor opción para compra de calzado	Cuota de mercado	%	(# de clientes vendidos/Mercado previsto)*100		> 90% 65% - 90% < 65%	Administrador	Gerente/Propietario
Fortalecer la marca	Estudio de clientes sobre el reconocimiento de la empresa	Cualitativa	Encuestas	100%	> 90% 65% - 90% < 65%	Administrador	Gerente/Propietario
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
Renovar portafolios	Renovación de producto en la franquicia.	%	(Número de nuevos portafolios)/Total de portafolios en la franquicia	20%	> 19% 15% - 19% < 15%	Administrador	Gerente/Propietario
Desarrollar y mantener el servicio basado en el método estandarizado	Índice de quejas y reclamos resueltos	%	(Número de quejas y reclamos solucionados)/Total de quejas y reclamos presentados)*100	0%	< 0% 1% - 5% > 6%	Administrador	Gerente/Propietario
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS							
Capacitar al personal mediante el manual de operación.	Capacitación de personal	%	Personal Capacitado/Personal de la franquicia	100%	> 95% 80% - 95% < 80%	Administrador	Gerente/Propietario
Desarrollar responsabilidad en personal de la franquicia.	Liderazgo	%	Actividades cumplidas / Actividades asignadas	100%	> 95% 80% - 95% < 80%	Administrador	Gerente/Propietario

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Como elemento adicional al desarrollo de resultados, se propone un ejemplo de contrato de franquicia, que soporte la parte legal entre los involucrados.

EJEMPLO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

En la ciudad de, a los..... días del mes..... del año.....

INTERVIENEN

Por una parte la empresa “NN, debidamente representada en este acto por el Señor “NN” con número de cédula Nro....., que en adelante se denominará Franquiciador, y; por otra parte, el Sr. “NN” (Franquiciado) cuyo nombre comercial es “NN”, por sus propios y personales derechos, portador de la cédula de ciudadanía Nro....., que en lo posterior se denominará Cliente

EXPONEN

- Que el franquiciador es una empresa dedicada a la venta de calzado, desde al año....., mediante una red de locales comerciales, cuya operación inicial se encuentra en la provincia de Tungurahua y que opera bajo la marca “.....”, debidamente registrada.
- Que el franquiciador ha adquirido a través de mucho tiempo, conocimientos, alineación, metodología y procesos inherentes a la explotación y éxito del negocio, estos factores probados, han sido fruto de la experiencia.
- Que el franquiciador se encuentra afiliado a la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, bajo el registro n°....., con fecha.....
- Que el franquiciado, se encuentra interesado en instalar un local comercial bajo el modelo de franquicia, en el sector de calzado que corresponde al que se desenvuelve la empresa franquiciadora.

Por lo descrito, las partes convienen celebrar el presente Contrato de franquicia, al tenor de las siguientes cláusulas:

Primera. Antecedentes.

La franquicia “NN” se dedica a la comercialización de calzado, actualmente ubicada y ejecutando sus actividades en la Provincia de Tungurahua.

Segunda. Objeto del Contrato.

El franquiciador, mediante el presente documento cede al franquiciado, y éste a su vez acepta una franquicia para la comercialización de calzado, de acuerdo a los términos y condiciones contenidos en el mismo; el que consiste en hacer uso, con licencia limitada, en los términos del presente contrato, de la marca del franquiciador, y a aplicar el *know how* transmitido por el franquiciador, documento que será entregado en soporte papel para mayor facilidad de manejo y comprensión.

Tercera. Naturaleza de la relación.

El franquiciado es un empresario independiente que explota su empresa por propia cuenta y riesgo por lo tanto no depende laboralmente del franquiciador, siendo de su competencia totalmente autónoma, la contratación, remuneración o despido de sus colaboradores y personal que incorporase al local comercial. Cada una de las partes es responsable de dar cumplimiento a sus obligaciones legales frente a autoridades y/o terceros, especialmente en lo que respecta al respeto de los derechos de propiedad intelectual.

Cuarta. Ubicación de la franquicia.

El franquiciado es propietario/arrendatario de un local comercial situado encalle....., lugar desde donde desarrollará la actividad comercial derivada de los derechos adquiridos en el presente contrato.

Quinta. Duración del contrato y renovación.

La duración del presente contrato será de un año, a partir de la fecha de la firma y se renovará automáticamente por periodos anuales sucesivos, de no existir comunicación escrita y fehaciente que diga lo contrario, con quince días de antelación a la fecha de culminación, por la parte que no desee continuar.

No obstante, el contrato puede ser resuelto en cualquier momento sin penalización para ninguna de las partes, siempre que exista una comunicación escrita a la otra parte con quince días de antelación a la fecha de resolución.

Sexta. Exclusividad en el aprovisionamiento.

El franquiciado venderá únicamente aquellos productos que hayan sido incluidos por el franquiciador en la lista de productos autorizados para su venta, de acuerdo a los proveedores que se encuentren autorizados.

El franquiciador no se encontrará obligado al aprovisionamiento del franquiciado en el caso de mora en los pagos o incumplimientos parciales del contrato.

Séptima. Obligaciones del Franquiciador.

- Garantizar el aprovisionamiento de productos para la explotación del negocio por el Franquiciado. Los productos se suministrarán con los gastos de transporte de envío al franquiciado gratuitos.
- Facilitar al franquiciado la formación inicial necesaria para desenvolverse en el negocio al cual se compromete mediante el contrato de franquicia, en temas como técnicas de venta y

marketing, implantación de producto en tienda, atención al cliente y administración y gestión del negocio.

- Entregar al franquiciado la información completa referente al manual de operación que contempla los siguientes manuales: Manual Técnico, Manual de Logística, Manual de Marketing, Manual de Gestión, Manual de Control.
- El Franquiciador se obliga a comunicar al franquiciado un stock mínimo de apertura, el cual es definido según las características de la zona y capacidad del punto de venta.
- El Franquiciador realizará las acciones publicitarias que se estimen necesarias en beneficio de la red.
- El franquiciador ofrecerá capacitación semestral al franquiciado.
- El franquiciador es responsable absoluto de la comunicación acerca de nuevos productos que se agreguen al portafolio, o integración de nuevos proveedores.
- El franquiciador respetará una distancia de exclusividad con un radio de 1000 mts del local del franquiciado descrito en este contrato.
- El Franquiciador instruirá al Franquiciado sobre el proyecto de decoración y adecuación del local objeto de la franquicia.

Octava. Obligaciones del franquiciado.

- El franquiciado se obliga a seguir los cursos de formación y capacitación impartidos por el franquiciador, siendo el costo asumido por el franquiciado, La asistencia al curso se llevará a cabo en las instalaciones de la central, durante..... días, es de carácter obligatorio, sin haber cumplido esta etapa, el presente documento no tendrá validez entre las partes.
- El franquiciado se obliga a no abastecerse ni distribuir productos que no hubieran sido aprobados expresamente por el franquiciador.
- El franquiciado respetará escrupulosamente los períodos de garantía de los productos vendidos, conforme a lo estipulado en los manuales.
- El franquiciado se obliga a decorar el local conforme a las instrucciones proporcionadas por el franquiciador. Los gastos que incurran en la adecuación de las instalaciones serán de cuenta del franquiciado. Una vez terminada la decoración y pintura del local enviará unas fotos del local al franquiciador, a efectos de validar que se han cumplido sus instrucciones.
- El franquiciado venderá los productos conforme a las directrices que reciba del franquiciador mediante la vigencia o actualización del manual en el que versa este tema.

- Las ventas promocionales, saldos y rebajas serán determinadas por el franquiciador, en las fechas que éste indique para su ejecución.
- Es potestad del franquiciado realizar publicidad local, siempre que tenga la venia del franquiciador para no afectar de ninguna manera a la red de franquicia.
- El franquiciado asume la absoluta responsabilidad sobre la contratación de seguros para cubrir su negocio ante cualquier riesgo.
- El franquiciado que no pertenezca a un centro comercial deberá permanecer abierto al público en horario de mañana y tarde, de lunes a viernes siendo opcional el fin de semana pero si obligatorio en días feriados; aquellos locales comerciales de la franquicia ubicados en el interior de centros comerciales, deberán trabajar bajo los días y horarios de funcionamiento que mantenga el centro comercial.
- Todos los elementos utilizados en la consecución del objeto del contrato de franquicia irán identificados con los signos distintivos, logotipos, diseños y colores que el franquiciador estipule. Además se ajustarán en todo momento a las directrices aprobadas por el franquiciador.
- Es compromiso del franquiciado, no utilizar ninguna denominación comercial, marca o marcas distintas a las del franquiciador, en relación con la explotación de la franquicia otorgada en virtud del presente contrato.
- El franquiciado se compromete a no divulgar el saber hacer del franquiciador y a no utilizar dicho saber hacer, ni la marca objeto del contrato para fines distintos de los establecidos en el mismo, guardará absoluta confidencialidad sobre la información proporcionada por parte del franquiciador.
- El Franquiciado se obliga a instalar el software de gestión que el franquiciador le indique y utilizar únicamente dicho software para presupuestar, pedir material, facturar, elaborar informes, mantener comunicación activa con la central de la franquicia, en su normal funcionamiento de negocio.

Novena. Retribución y forma de pago.

El franquiciado debe cancelar al franquiciador por el concepto de la franquicia: *know how*, marca y sus signos distintivos, el valor de veinte mil dólares americanos.

De forma mensual cancelara el valor de regalía por doscientos dólares americanos, esta cantidad se actualizará anualmente, posterior a un análisis sobre la variación que hubiere existido en el territorio de su actividad.

La cuota para marketing es gratuita, por lo tanto asumida por el franquiciador, para actividades de publicidad *ATL*; no así la publicidad *BTL* que quisiera realizar a nivel local el franquiciado, cuyo valor debe ser asumido él.

Décima. Término y resolución.

El presente contrato quedará inválido frente a las siguientes causas:

- Por voluntad de cualquiera de las partes, mediando el preaviso indicado en la cláusula quinta.
- El franquiciador podrá dar por anticipada la culminación del contrato ante la falta de cumplimiento por parte del franquiciado sobre cualquiera de las cláusulas expuestas en el presente contrato.
- Llevar la mercadería perteneciente a la franquicia, hacia otro establecimiento, o ceder el contrato a otra persona / empresa, sin autorización escrita del franquiciador.
- Si el franquiciado fuere declarado con insolvencia económica.
- En el caso participación o recepción de intereses de forma directa o indirecta, en una actividad comercial en competencia directa y desleal con la cadena de franquicia.
- El franquiciado podrá invalidar anticipadamente el presente documento, por incumplimiento del franquiciador frente a las obligaciones que asume en el mismo.
- Sin perjuicio de la extinción del contrato, independientemente de cual fuere la causa, se mantendrán las siguientes obligaciones de las partes:
 - Cumplimiento de todos los compromisos de pago asumidos en el presente documento hasta el finiquito de las relaciones de negocio.
 - No divulgar ni utilizar el *know how* que le fue entregado por el franquiciador.
 - El franquiciado a de cesar el uso de todo lo relacionado con la franquicia.

Décima primera. Controversias.

- Si se suscitaren divergencias o controversias en la interpretación o ejecución del presente contrato, las partes han de tratar de llegar a un acuerdo que solucione el problema.
- De no obtenerse acuerdo alguno, las partes pueden someterlo, libre y voluntariamente, a los procesos judiciales dentro de su jurisdicción.
- En todo lo no previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas al mismo las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de la República del Ecuador al tiempo de su celebración, en lo que fuere aplicable.

- Para constancia de las declaraciones precedentes y ratificándose en todo su contenido, las partes suscriben el presente Contrato en tres (3) ejemplares de igual contenido y valor, en Ambato a losdías del mes de.....de.....

Franquiciador:

Franquiciado:

Señor:.....

Señor:.....

5.2. Evaluación preliminar

Para evaluar el impacto que genera el modelo de la franquicia para comercializar calzado, se realiza una encuesta a varios productores de este producto, sobre aspectos relacionados con el modelo propuesto para estimar su percepción acerca de este sistema de comercialización.

Tabla 35: Encuesta.

ENCUESTA																																												
Se solicita su colaboración para llenar esta encuesta que tiene por objetivo conocer la percepción de los productores del sector calzado o personas inmersas en este sector, respecto de un modelo de franquicias para comercializar calzado en PYMES.																																												
ENCUESTADO			FECHA																																									
Califique cada ítem siendo 1 la calificación mas baja y 5 la mas alta.																																												
1 ¿Le parece adecuado el planteamiento del modelo? 2 ¿Cree que es una buena estrategia aplicar un modelo de franquicia? 3 ¿Considera usted que el modelo de franquicia puede ser aplicable en su negocio? 4 ¿Cree que la franquicia es un negocio seguro? 5 ¿Estaría dispuesto a invertir en una franquicia para comercializar calzado?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5																										<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left; padding: 2px;">Escala de Valoración</th> </tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">1</td><td style="padding: 2px;">Nada Adecuado</td></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">2</td><td style="padding: 2px;">Poco Adecuado</td></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">3</td><td style="padding: 2px;">Adecuado</td></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">4</td><td style="padding: 2px;">Bastante Adecuado</td></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">5</td><td style="padding: 2px;">Muy Adecuado</td></tr> </table>	Escala de Valoración		1	Nada Adecuado	2	Poco Adecuado	3	Adecuado	4	Bastante Adecuado	5	Muy Adecuado
1	2	3	4	5																																								
Escala de Valoración																																												
1	Nada Adecuado																																											
2	Poco Adecuado																																											
3	Adecuado																																											
4	Bastante Adecuado																																											
5	Muy Adecuado																																											
Gracias por su colaboración																																												

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Los resultados obtenidos de una encuesta aplicada a 20 personas, se presenta en el siguiente cuadro resumen, en donde se puede observar una variedad de respuestas con mayor énfasis en las calificaciones intermedias.

Tabla 36: Respuestas a la Aplicación de la Encuesta.

		1	2	3	4	5
1	¿Le parece adecuado el planteamiento del modelo?	2	4	6	5	3
2	¿Cree que es una buena estrategia aplicar un modelo de franquicia?	1	2	2	9	6
3	¿Considera usted que el modelo de franquicia puede ser aplicable en su negocio?	3	5	8	3	1
4	¿Cree que la franquicia es un negocio seguro?	1	2	3	12	2
5	¿Estaría dispuesto a invertir en una franquicia para comercializar calzado?	2	6	4	6	2

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Se presenta en valores porcentuales, las respuestas obtenidas de cada pregunta.

Tabla 37: Encuestas en Valores Porcentuales.

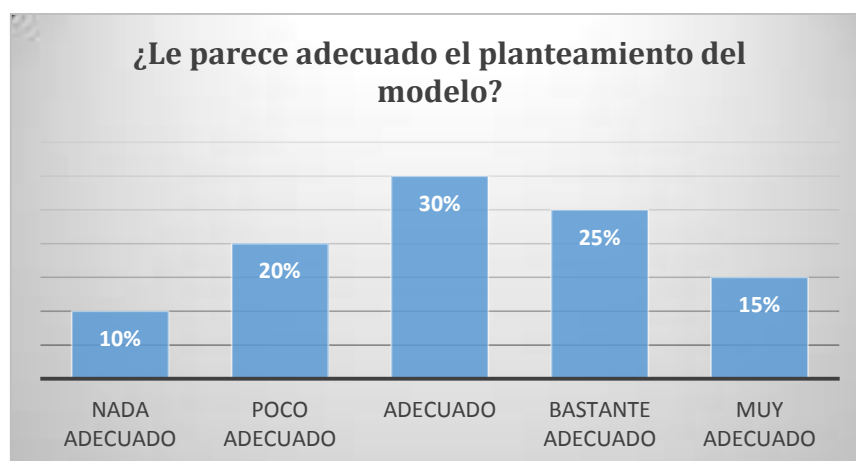
		1	2	3	4	5
1	¿Le parece adecuado el planteamiento del modelo?	10%	20%	30%	25%	15%
2	¿Cree que es una buena estrategia aplicar un modelo de franquicia?	5%	10%	10%	45%	30%
3	¿Considera usted que el modelo de franquicia puede ser aplicable en su negocio?	15%	25%	40%	15%	5%
4	¿Cree que la franquicia es un negocio seguro?	5%	10%	15%	60%	10%
5	¿Estaría dispuesto a invertir en una franquicia para comercializar calzado?	10%	30%	20%	30%	10%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

El resumen de la información obtenida, se presenta de forma gráfica para una mejor apreciación del resultado obtenido en cada pregunta:

Figura 15: Pregunta # 1 de la Encuesta

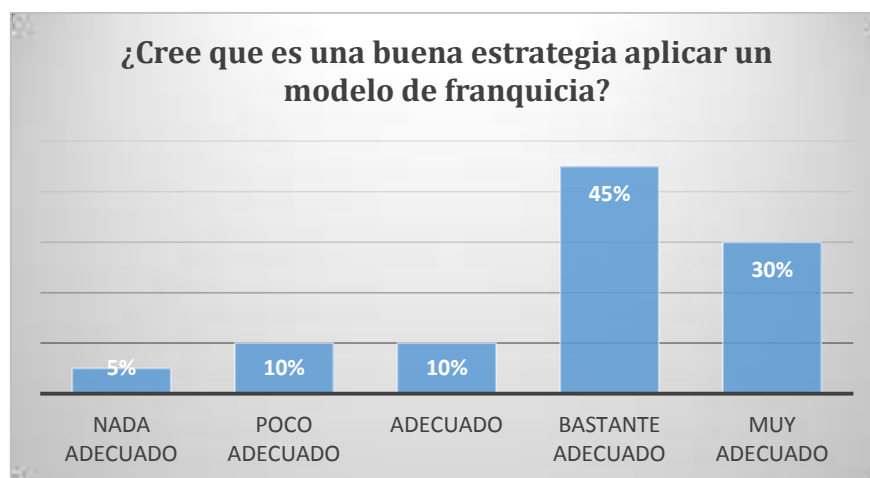


Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

El 30% considera que es adecuado el planteamiento del modelo, seguido del 25% que cree que es bastante adecuado.

Figura 16: Pregunta # 2 de la Encuesta

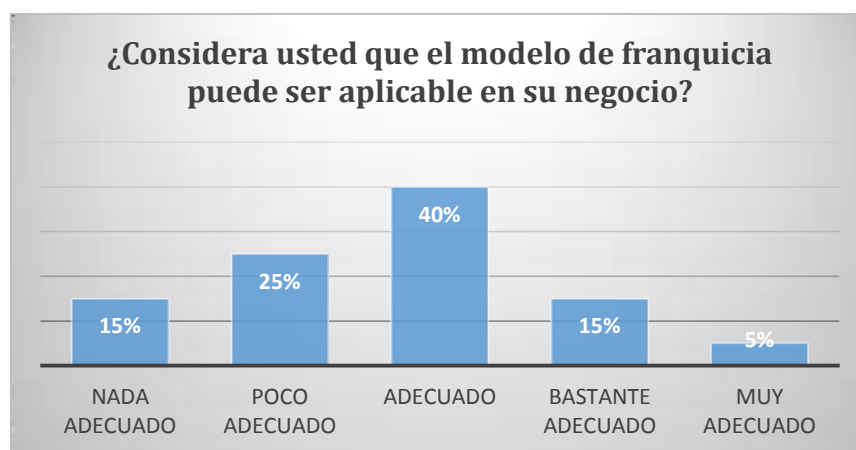


Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

El 45 % de las personas encuestadas cree bastante adecuado el aplicar un modelo de franquicia en el medio.

Figura 17: Pregunta # 3 de la Encuesta

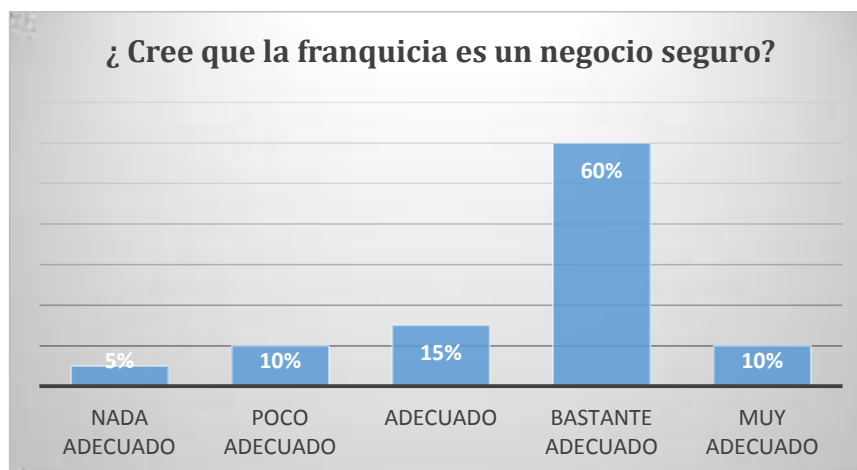


Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

El 40% considera que es adecuado aplicar el modelo de franquicia en su negocio.

Figura 18: Pregunta # 4 de la Encuesta

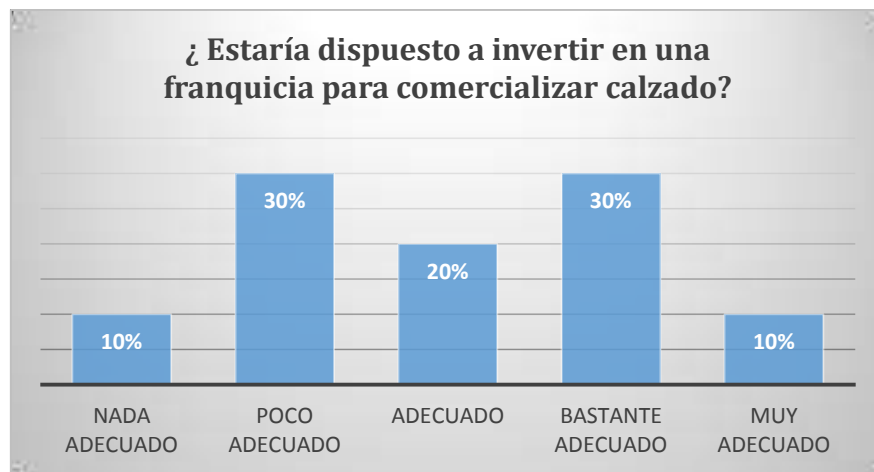


Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

El 60% considera que es bastante adecuada la seguridad que brinda una franquicia.

Figura 19: Pregunta # 5 de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Freire

Las personas aún tienen desconfianza para arriesgarse en nuevos negocios, se puede ver que empatan con el 30% quienes creen poco adecuado y bastante adecuado el invertir en una franquicia.

5.3. Análisis de resultados

Los resultados que se han logrado obtener con la aplicación de la encuesta dirigida a varios productores de calzado y expertos en el manejo comercial dentro de este sector, reflejan la desconfianza que aún existe al momento de hablar de proyectos innovadores para el mercado; a pesar de ello, muchas personas encuestadas piensan que es positivo incursionar en nuevos propósitos que permitan dar un giro a la tradicional forma de vender e ir modernizando el proceso comercial.

Los objetivos declarados en 2.5, han sido cumplidos; pues se ha conseguido diagnosticar la situación de franquicias en el medio, a pesar de que a nivel nacional este campo no ha tenido mucha evolución; los conceptos utilizados para el desarrollo del modelo han sido debidamente sustentados y finalmente la construcción de los elementos del modelo, que comprenden los distintos manuales han sido plasmados para la estandarización de los diferentes procesos.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Se diseñó un modelo de Franquicia para modernizar la comercialización de calzado bajo la aplicación de procesos estandarizados plasmados en los diferentes manuales presentados en este trabajo. La franquicia como cualquier otro negocio, tiene sus ventajas y desventajas al momento de ponerla en funcionamiento, pero el trabajo disciplinado y apegado a los parámetros previamente establecidos en cada manual, hacen que las ventajas superen a los riesgos, creando de esta forma relaciones de negocios sólidas, duraderas y beneficiosas para ambas partes.
- El país no registra una evolución importante en cuanto al desarrollo y establecimiento de nuevas franquicias ecuatorianas, han sido más bien empresarios extranjeros en su mayoría, quienes han visto una oportunidad en la instalación de franquicias y han confiado en el éxito de este tipo de negocio; son los locales de comida rápida quienes llevan la delantera con un mayor número de negocios instalados en todo el país.
- Actualmente la mayoría de ecuatorianos prefieren trabajar de forma independiente, sea como persona natural o persona jurídica, debido a que aún no existe la suficiente apertura para compartir sus conocimientos o éxito de su negocio con terceros, reflejan hermetismo absoluto en el manejo y conquista de su actividad; al momento en que se conozcan de los beneficios que pueden existir al franquiciar su negocio darían paso a una nueva era para las franquicias en nuestro país.
- La bibliografía y estudios realizados sobre franquicias en el Ecuador son limitados, se presume que esta situación se produce porque aún no existe un crecimiento considerable e interés por este sector que mucho puede aportar a la economía de nuestra sociedad.
- Es crítico que el Estado Ecuatoriano se encuentre apartado y desentendido de este sector, pues no existen organismos de control, regulación y vigilancia para el funcionamiento de

franquicias, de forma que cada negocio surge de un contrato independiente y acuerdo entre las partes.

6.2. Recomendaciones

- Definir por parte del Estado ecuatoriano un organismo de control y regulación de las franquicias, para que exista una normativa única de contratación, que brinde seguridad absoluta para que un mayor número de personas se interesen por desarrollar empresas bajo este concepto de negocio. El control debe ser aplicable a la formación e instalación de franquicias nacionales y extranjeras.
- Proporcionar financiamiento y apoyo por parte de los ministerios o instituciones estatales involucradas en el ámbito de crecimiento económico, a los proyectos innovadores que buscan alianzas con sectores productivos estratégicos, para impulsar el crecimiento económico y modernización en la comercialización del producto, a fin de proyectar a los pequeños artesanos y productores de hoy y convertirlos en grandes empresarios del mañana.
- Mejorar la organización y comunicación en aquellas asociaciones y cámaras de calzado, en donde se encuentran pequeños y medianos empresarios para que se propague la idea innovadora a través de sus organizaciones, con la creación e instalación de franquicias para comercializar calzado a nivel nacional e internacional.
- Adquirir material bibliográfico a través de las instituciones educativas, que permita ampliar los conocimientos sobre franquicias y de este modo propender que a futuro sirvan como incentivo para la creación de nuevos negocios enfocados en este modelo de negocio.

Referencias

- [1] ASOCIACION ECUATORIANA DE FRANQUICIAS, <http://www.aefran.org/mipro.html>, (2014).
- [2] MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, <http://www.industrias.gob.ec/bp-202-produccion-de-las-mipymes-despierta-interes-en-las-grandes-cadenas-comerciales-del-pais/>, (2014).
- [3] E. DÍEZ DE CASTRO, *Distribución comercial*. McGraw-Hill/Interamericana De España, S.A.U., 2004.
- [4] E. GONZÁLEZ, R. GONZÁLEZ, *Franquicias: la revolución de los 90*. McGraw-Hill/Interamericana De México S.A. de C.V., 1994.
- [5] R. BARROSO, *Franquicias: Un sólido sistema para la expansión de una marca, Distribución y Consumo* N° 45, http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1999_45_56_65.pdf, (2014).
- [6] E. ALCÁZAR, *Ventajas y desventajas de las Franquicias*, <http://www.soyentrepreneur.com/2201-ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>, (2011).
- [7] R. MUÑIZ, *Ventajas e Inconvenientes para Franquiciadores y Franquiciados, Marketing en el siglo XXI*, <http://www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm>, (2014).
- [8] J. DI CONSTANZO, A. VILALTA, D. CÁRDENAS, *Desarrollo de Sistemas de Franquicias*, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1997.
- [9] SOY ENTREPRENEUR, *Derechos y Deberes del Franquiciante y Franquiciatario*, <http://www.soyentrepreneur.com/derechos-y-deberes-del-franquiciante-y-franquiciatario.html>, (2011).
- [10] INFOFRANQUICIAS, <http://www.infofranquicias.com/cd-7012/Canon-de-entrada.aspx>, (2015).
- [11] I. MAUBERT, *Los costos de una franquicia*, <http://www.soyentrepreneur.com/los-costos-de-una-franquicia.html>, (1969).
- [12] FRANQUICIAS.ES, <https://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia.html>, (2014).
- [13] _____, <http://empresamia.com/crear-empresa/crear/item/90-cual-es-la-diferencia-entre-publicidad-atl-y-btl>, (2015).
- [14] INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL, <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>, (2015).
- [15] SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>, (2014).

- [16] HARVARD BUSINESS REVIEW, *Cómo medir el rendimiento de la empresa*, DEUSTO, 2003.
- [17] M. ALBA, *Las franquicias en México. Una nueva visión*. Fondo Editorial FCA, 2004.
- [18] P. CUESTA, *La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento*. Universidad Pontificia Comillas, Universidad de Alcalá, pp. 1-9, 2004.
- [19] C. VELÁSQUEZ, *Aspectos Jurídicos del Modelo Empresarial de Franquicia*. Velásquez, Restrepo Abogados, pp. 1, 2007.
- [20] J. SILVA, *Franquicias. Una Alternativa para Emprendedores*. Revista Escuela de Administración de Negocios, No. 47, pp. 2-4, 2003.
- [21] SOY ENTREPRENEUR, *Las 5 Franquicias más exitosas del mundo*. Revista Entrepreneur, pp. 1-3, 2011
- [22] D.L. NOREN, A. BRYMAN, T. STILLMAN, G. ECKHARDT, M. HOUSTON, S. LIVESEY, C. LASHLEY, D. BOJE, M. DRIVER, Y. CAI, *El Estilo McDonald's*, Ediciones Deusto, 2007.
- [23] PERSPECTIVA, *Fiebre de Franquicias: Cuatro ecuatorianas entre las mejores*. Revista Perspectiva, pp. 1-7, 2007.
- [24] V. BAENA, *Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009*. Universidad Europea de Madrid, Vol. 10 No. 2, pp. 43-45, https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=rRzAVbeVF4bF8gfo8ZaQAw&gws_rd=ssl#q=Teor%C3%ADas+y+l%C3%ADneas+de+investigaci%C3%B3n+en+el+sistema+de+franquicia:+una+revisi%C3%B3n+desde+los+a%C3%B1os+60+hasta+2009, (2010).
- [25] J. BESEDICHECK, *Hard Rock Café Colombia, ejemplo de una Franquicia Exitosa*, Universidad Externado de Colombia, pp. 1-5, <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/427>, (2008).
- [26] <http://www.capital.com.pa/el-senor-de-los-zapatos/>, recuperado el 09 de octubre del 2014.
- [27] EQUIPO DE INVESTIGACIÓN EKOS E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS, *franquicias: un negocio viable*, Revista Ekos, pp. 69 – 72, <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwiwopKbq47HAhUFVh4KHduoAG4&url=http%3A%2F%2Fwww.ekosnegocios.com%2Fvista%2FpdfTemas%2F677.pdf&ei=IR3AVfCDB4WsedvRgvAG&usg=AFQjCNFBG06AwtmeUMyJjCcrfzGZHolv0A&bvm=bv.99261572,d.dmo>, (2014).
- [28] O. MONCAYO, E. CABANILLA, *Las Franquicias en Ecuador*, Universidad de Especialidades Turísticas UTC, 2007.
- [29] J. ORTIZ, W. MÁRQUEZ, *Creación de un Modelo de Microfranquicia en la Industria Automotriz Multimarca en la Ciudad de Guayaquil*, Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, 2007.
- [30] J. RANGEL, *Derecho de los negocios*. Cengage Learning Editores S.A., 2007.
- [31] LA HORA, *Crecen Franquicias Nacionales*, http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101016710/-1/Crecen_franquicias_nacionales_.html#.VcAlt1B77QA, (2010).

- [32] ASOCIACION ECUATORIANA DE FRANQUICIAS, <http://www.aefran.org/informeleonidasvillagran.html>, (2014).
- [33] ASOCIACION ECUATORIANA DE FRANQUICIAS, <http://www.aefran.org/comisionfranquiadores.html>, (2014).
- [34] REVISTA PERSPECTIVA, *Fiebre de Franquicias: Cuatro Ecuatorianas entre las mejores*, <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/131-julio-2007/695-fiebre-de-franquicias-cuatro-ecuatorianas-entre-las-mejores>, (2007).
- [35] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, *Censo de Población y Vivienda 2010*, <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl> , (2010).
- [36] RUSSELL BEDFORD, Clasificación De las PYMES, DE ACUERDO A LA Normativa Implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la Legislación Interna Vigente, http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjy_Km1uo7HAhXMJR4KHX8sDOc&url=http%3A%2F%2Fwww.russellbedford.com.ec%2Fimages%2FBoletines%25202010%2F12.%2520Resolucion%2520SUPER%2520CIAS%2520PYMES%2520-%2520SC-INPA-UA-G-10-005.pdf&ei=hi3AVfKhIszLeP_YsLgO&usg=AFQjCNHSh4cq7P3LVA2qBpATCVxct3VTuQ, (2010).
- [37] J. FERNANDEZ, *Franquicias, el secreto está en los Manuales*, <http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/que-aportan-las-guias-de-las-franquicias>, (2014)
- [38] EQUIPO EDITORIAL BUENOS NEGOCIOS, *El Modelo Canvas: 9 Elementos*, <http://www.buenosnegocios.com/notas/695-el-modelo-canvas-9-elementos>, (2015).
- [39] PERSPECTIVA TECNOLÓGICA, *Modelo de Negocio Innovador*, http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CDoQFjAFahUKEwiOxv_TvY7HAhWMXB4KHUoDA8k&url=http%3A%2F%2Fwww.fpnt.org.mx%2Fboletin%2FMarzo_2011%2FPdf%2FModelo_de_Negocio_Innovador.pdf&ei=7DDAVY6gC4y5ecqGjMgM&usg=AFQjCNFxtotBQxKSGCvAINI-ZMOPvapMLA&bvm=bv.99261572,d.dmo, (2014).
- [40] ECUAFRANQUICIAS, *Pasos para franquiciar un negocio en Ecuador*, <http://www.franquiciaecuador.com/guidosantillan-franquiciarpasos.html>, (2015).
- [41] EQUIPO EDITORIAL BUENOS NEGOCIOS, *Canvas: 9 elementos*, <http://www.buenosnegocios.com/notas/695-el-modelo-canvas-9-elementos>, (2014).

Resumen Final

Diseño de un modelo de Franquicia para Comercializar Calzado en PYMES

Elga Verónica Freire Valencia

94 páginas

Proyecto dirigido por: Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg.

El presente trabajo se enfocó en el diseño de un modelo de Franquicia para comercializar calzado en PYMES; aprovechando el impulso que el estado está proveyendo al sector productivo, se proyectó plasmar una idea innovadora y moderna de ventas frente a la inexistencia de un modelo de franquicia para comercializar calzado en nuestro medio. Para este propósito se recopiló información mediante trabajo documental, que comprende la conceptualización de términos propios que manejan las redes de franquicias así como la incursión y desarrollo que ha tenido este sector en nuestro país.

Con la experiencia obtenida en el ámbito laboral y el apoyo de fuentes bibliográficas, se estructuraron los elementos de la franquicia, comprendidos en el Manual de Operaciones; el mismo que abarca varios apartados cubriendo todas las áreas de operación del negocio. En función de lo descrito, se pretendió formalizar un sistema de comercialización de calzado en PYMES en la provincia de Tungurahua, con procesos estandarizados que permitan brindar asesoría a quienes deseen acogerse a este sistema.

Finalmente se aplicó una encuesta a varios productores de calzado de algunas zonas de la Provincia, así como también a personas relacionadas en el ámbito comercial del sector del calzado, para analizar el impacto que genera el planteamiento de este modelo en nuestra sociedad.