

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA
DE ROPA DEL MERCADO EUROPEO MARCA H&M EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

RODNEY ZAVIER CAJAS PARRA

DIRECTOR: Mgtr. MAYRA BELTRAN

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES**

QUITO, FEBRERO 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Mayra Beltrán

INFORMANTES:

MBA. María Fernanda Lara

Mgtr. Yaskarina Galárraga

DEDICATORIA

*A mi familia por siempre ser ese pilar fundamental,
por darme la confianza y siempre sentir ese apoyo
caluroso de cada uno. Por su eterno amor que se
refleja día a día y por ser la gran familia que se da la
mano en cada momento, gracias por todo.*

Rodney Cajas

Agradezco a mis padres Ricardo Cajas y Rita Parra, por siempre estar conmigo ser ese motor por el cuál luchó al conseguir meta tras meta, por apoyarme en mis sueños y no dejarme desmayar, por sus consejos y buenos hábitos que ahora están en mí.

*A mis hermanos Vincent Cajas y Ricardo Cajas,
Por siempre llegar y brindarme ese apoyo hacerme sentir su cariño y la confianza que juntos hemos construido.*

*A Mayra Beltrán,
Por haber sido una increíble docente y guía en el transcurso de mi etapa universitaria, por la confianza y amistad que transmite como persona, gracias por sus conocimientos.*

*A mis amigos,
Un gracias rotundo, ya que forjamos una amistad no solo dentro del salón de clases sino también personal, fueron muchos una motivación más, gracias por su apoyo y grandes consejos.*

Rodney Cajas

ÍNDICE

1.	ANÁLISIS DE LA FRANQUICIAS EN EL ECUADOR.....	2
1.1.	Definición de Franquicia.....	2
1.2.	Contrato de Franquicia.....	3
1.2.1.	Derechos y Obligaciones	3
1.3.	Ventajas y Desventajas de las Franquicias	6
1.3.1.	Ventajas del Franquiciante.....	6
1.3.2.	Desventajas del Franquiciante	7
1.3.3.	Ventajas del Franquiciado	8
1.3.4.	Desventajas del Franquiciado	9
1.4.	Tipos de Franquicias.....	10
1.4.1.	Franquicia de Producción.....	10
1.4.2.	Franquicia de Servicio	10
1.4.3.	Franquicia de Industria.....	11
1.4.4.	Franquicia – Corner	11
1.4.5.	Franquicia de Distribución	11
1.4.6.	Plurifranquicias	12
1.4.7.	Multifranquicias	12
1.5.	Franquicias en el Ecuador	12
1.6.	H&M	13
1.6.1.	Normas y Requisitos para otorgar la Franquicia H&M Global	14
2.	ESTUDIO DE DEMANDA.....	19
2.1.	Segmentación del mercado	19
2.2.	Observación - Focus Group	21
2.3.	Encuesta	22
2.3.1.	Cálculo de la encuesta.....	23
2.3.2.	Tabulación y Análisis de los Resultados	24
2.4.	Análisis de la sensibilidad del consumidor.....	35
2.4.1.	Aceptación de la nueva maca de “low cost” en el mercado.....	36
2.5.	Potenciales Competidores	37
2.6.	Análisis de Viabilidad Comercial	38
3.	MODELO DE NEGOCIO PARA LA FRANQUICIA H&M EN QUITO.	39
3.1.	Modelo Canvas.....	39

3.2.	Propuesta de Valor.....	40
3.3.	<i>Segmentos de Clientes</i>	42
3.4.	Canales de Comunicación	43
3.5.	Relaciones con Clientes.....	44
3.6.	Fuentes de Ingreso.....	45
3.7.	Recursos Claves.....	46
3.8.	Actividades Clave	48
3.9.	Socios Clave.....	49
3.10.	Estructura de Costos	50
3.11.	Estructura Organizacional y Funcional.....	51
4.	FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	57
4.1.	Resultados proyectados después de la implementación de la Franquicia	57
	Escenario Pesimista.....	62
4.1.2.	Escenario Realista	69
4.1.3.	Escenario Optimista	76
4.2.	Comparación de Escenarios	85
4.2.1.	Cuadro Comparativo	85
4.2.2.	Conclusiones de la Comparación	87
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.1.	Conclusiones	88
5.2.	Recomendaciones	90

RESÚMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto estudiar la factibilidad de posicionar una franquicia de bajo costo de origen sueco en el Distrito Metropolitano de Quito. La tienda de ropa textil “H&M”, se encuentra como marca líder en la industria a nivel global. En el primer capítulo se analiza el sistema de franquicias en el Ecuador, se explica los tipos de contrato, ventajas y desventajas de franquiciador o franquiciante.

Para conocer al consumidor potencial, se realiza un estudio de mercado y el análisis de sensibilidad con tres escenarios, obteniendo resultados técnicos favorables para la aceptación de la franquicia de ropa. Se propone un modelo de negocio para atender las necesidades insatisfechas marcando tendencia. Evaluamos financieramente la factibilidad, para conocer su inversión inicial y se exponen conclusiones y recomendaciones sobre la proposición.

1. ANÁLISIS DE LA FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

1.1. Definición de Franquicia

Es necesario empezar definiendo que es una franquicia, existe un grado importante de consenso a la hora de definir. Según varios autores franquicia es:

Franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas de esta manera la franquiciadora otorga a la otra u otras, denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones financieras, el derecho a explotar una marca o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato. (Castro, 2005)

Es una aceptación comercial entre ambos, de esta manera una de ellas paga una cierta cantidad de dinero para contar con la autorización legal de operar un negocio haciendo el uso de la marca dentro del mercado.

Se celebra un contrato entre el franquiciador y el franquiciado respetando sus derechos y obligaciones pactadas como franquicia. El franquiciador cede el derecho de licencia a utilizar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinado. Sin embargo el franquiciado tiene que pagar una cantidad de dinero al franquiciador ha pactado al momento de adquirir sus derechos legales. (Debitoo, 2017)

El Código Deontológico Europeo de las Franquicia define esta como un sistema de comercialización de productos y/o servicio y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador concede a sus franquicias individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador.

Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, el *know-how* los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la misma prestación continua de asistencia comercial y técnica dentro del marco y por duración el contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto. (Barbadillo, 2009)

1.2. Contrato de Franquicia

Contrato de Franquicia es el documento legal que se encuentra suscrito por dos partes, las cuales llegan a un acuerdo mutuo como franquiciado o franquiciador. Se presentan dentro de las cláusulas temas que se deben de cumplir de acuerdo de franquicia.

1.2.1. Derechos y Obligaciones

Se detallan los derechos y obligaciones tomando como referencia el contrato de la franquicia europea “Bershka” del grupo textil Inditex en la ciudad de Quito, pues se sujeta a la normativa europea que tiene en común con “H&M”. Como objetivo de regularizaciones legales, el franquiciador dentro del contrato estipula que concede al franquiciado el derecho de exhibir y presentar la marca dentro del territorio establecido y así fomentar la explotación de “H&M”, en los términos y condiciones acordados que se presentan a continuación consisten en:

- Autorización para abrir en Ecuador la marca “H&M” en el lugar presentado por el franquiciado. El contrato tiene como finalidad a la venta de prendas de vestir, calzado y complementos de tendencia a nivel internacional de la cadena “H&M”.
- El franquiciado conocerá y pondrá en práctica el “know how” de la empresa de igual manera como cadena brinda el métodos como apoyo en ventas con sus

diseños, gestión de establecimiento y también en la parte visual, logrando generar el impacto como “H&M”.

- La asistencia comercial que el franquiciador brinda es un beneficio que se obtendrá durante la vigencia de “H&M” en la ciudad de Quito.

Las obligaciones específicas de las partes no siempre son semejantes a franquicias existentes de la industria, sin embargo dentro del grupo textil las más comunes son:

1.2.1.1. Del Franquiciante:

- Poner en marcha las obligaciones como unidad de negocio a nivel internacional de la Franquicia.
- El sistema operativo funcionará con el Know-how establecido por la franquicia, las técnicas e instrucciones serán manejadas a nivel global.
- Autorizar al franquiciado exclusividad de la marca, confiriendo la licencia para su registro legal en la ciudad de Quito.
- Suministrar los manuales brindando detalles donde se explique el manejo de sistemas y logística que se debe cumplir.
- Brindar apoyo en relaciones con clientes, publicidad, infraestructura, cursos de capacitación hacia el nuevo personal, charlas y seminarios sobre atención al cliente, finalmente equipamiento de inventario de ropa para una tienda nueva en la ciudad de Quito.

- Actas en las cuales detallen la finalidad, el cumplimiento y control de las condiciones pactadas por las dos partes. Limitar o vetar la apertura de locales es un acuerdo establecido la cual será penado legalmente. (Eumed, 2017)

1.2.1.2. *Del Franquiciado:*

- Pago al franquiciante de tasas pactadas de entrada, adquiriendo el derecho de utilización de la Franquicia.
- Pago hacia franquiciante “H&M” regalía periódica, calculada en función de la venta bruta.
- Poner en marcha todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciante.
- Adquirir la licencia de utilización de nombre y marca.
- Dar cumplimiento al manual establecido por parte del franquiciante.
- Tener la obligación de guardar y respetar información restringida suministrada por la franquicia, será solo de uso para fines.
- Satisfacer los aportes porcentuales establecidos por la franquicia con meta anual en cuanto a ventas.
- Estandarizar los sistemas informáticos y contables de acuerdo a los requerimientos del franquiciante.

- Dar cumplimiento a la normativa establecida a nivel global vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.

- Amparar al manual de cumplimiento de atención al público.

- Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual. (Eumed, Eumed Net, 2017)

1.3. Ventajas y Desventajas de las Franquicias

La adquisición de una franquicia tiene ventajas y desventajas, y el balance entre unas y otras es lo que garantiza el éxito o permite pronosticar el fracaso.

1.3.1. Ventajas del Franquiciante

1. Agilidad y rapidez en la expansión. Le permite al empresario que las otorga franquiciante, trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta.

2. Fortalecimiento de la marca. Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es, precisamente, que la marca o nombre comercial que la distingue sea sólida y que su penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena.

3. Rapidez en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados. Los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan desmesuradamente cuando se trata de mercados lejanos. La operación en mercados distantes y su desarrollo se facilita y agiliza a través de las franquicias, ya que éstas son operadas y controladas por habitantes del país que conocen sus necesidades y puntos débiles, además de estar a cargo personalmente del negocio.

4. Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento. Uno de los principales beneficios es obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y experiencias en las áreas más variadas. Para el franquiciante, el franquiciatario será en muchos casos el vehículo de comunicación más importante con el mercado.

5. Satisfacción personal. Una franquicia exitosa es una clara evidencia de que su producto o servicio y en general su concepto de negocios, es válido, y que trabaja y satisface una necesidad en el mercado, ya que atrajo la imaginación, el interés y dinero de una comunidad.

6. Baja inversión de capital en la expansión del negocio.

7. Cobro de una cuota inicial por derechos de uso de la marca, con lo que se recupera en el mediano plazo la inversión del desarrollo del sistema de franquicias.

8. Cobro de regalías en base a las ventas brutas de los artículos o servicios de las franquicias otorgadas.

1.3.2. Desventajas del Franquiciante

1. Reducción de independencia. Un empresario que esté dispuesto a otorgar franquicias de su negocio debe saber que, con ello, va a verse en la necesidad de compartir, entre otras cosas, sus marcas, experiencias, conocimientos para el uso de un sistema, que comprende mucho más que la simple marca o el nombre comercial del empresario. La franquicia tiene una increíble semejanza a un matrimonio: se otorga la licencia de un nombre, se transfieren en abundancia experiencias y una gran cuota de compromiso, fidelidad y dependencia.

2. Disminución de control sobre las unidades o negocios de franquicias. La delegación de una responsabilidad, de un riesgo, de las relaciones laborales y en general de la operación diaria del negocio. El franquiciante no puede pretender tener el control absoluto de la operación de sus franquiciatarios.
3. Existe una inversión inicial en el desarrollo de los sistemas de franquicias, el franquiciante o la marca debe invertir en su sistema de franquicias.
4. Un bajo índice de rentabilidad puede ser un riesgo en el que se pueda incurrir ya que se comparten las utilidades con los franquiciados.
5. Riesgos de resistencias no es un descarta miento para cumplir puntualmente en el pago de las regalías mensuales.
6. Puede surgir la posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.

1.3.3. Ventajas del Franquiciado

1. Menores gastos publicitarios y mayor difusión. La única forma de poder absorber gastos de esta naturaleza es en equipo, repartiendo la carga y además, justificando los esfuerzos dentro un territorio, lo cual generará mayores economías de escala. La mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan a cabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartida. Por ejemplo, los franquiciatarios de McDonald's pagan 4% de sus ventas brutas para la publicidad. La suma de estas pequeñas contribuciones produjo campañas que al año exceden los 500 millones de dólares.
2. Posibilidad de explotar un negocio acreditado y de menor riesgo comercial.

3. Formación y capacitación inicial y permanente.
4. Asistencia técnica, empresarial y apoyo en la selección y formación del personal.
5. Seguridad en el aprovisionamiento y mejora en los precios de compra.
6. Reducción de riesgos e incertidumbre al invertir en un negocio probado. Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.

1.3.4. Desventajas del Franquiciado

1. Es poco lo que puede innovar y es poco lo que puede inventar porque todo está creado y todo está escrito en los manuales de operación de la marca maestra.
2. Tiene que haber un total apego a los manuales de operación de la marca. El sistema de franquicias no es el problema de una sola persona, no se pueden tomar decisiones arbitrariamente, sin consultar al franquiciante.
3. No es una solución a problemas financieros, entendiendo que antes que todo es un sistema de comercialización de bienes y servicios y no una forma de hacer dinero fácil.
4. El sistema de franquicias no es el desarrollo de representantes y distribuidores básicamente.
5. Contar con el sistema de franquicias no siempre garantiza el éxito inmediato.

6. No es una relación pasajera, es una relación que debe durar en el tiempo y consolidarse a medida que pasan los años, lo que implica compromiso y fidelidad a la imagen y visión del negocio.

1.4. Tipos de Franquicias

Las franquicias fueron creadas para hacer llegar los productos y servicios a los lugares donde no se podían distribuir, y como una manera de expandir una empresa con el capital de otras personas. A cambio de esta inversión, la empresa se compromete a dar asesoría y a transmitir sus conocimientos. (Aldave, 2004)

En este numeral se describen los tipos de franquicia más relevantes para esta investigación.

1.4.1. Franquicia de Producción

Es el propio franquiciador quien fabrica los productos que los franquiciados venden. Este tipo de franquicia permite al fabricante franquiciador asegurar la venta de una parte de su producción, ya que se obliga a los franquiciados a que compren sus productos en exclusiva.

1.4.2. Franquicia de Servicio

Su objetivo es brindar un servicio al franquiciado, de esta manera se comercializa bajo determinados parámetros que el franquiciador establece. En este tipo de franquicia es más importante la transmisión de know-how específico y probado. El franquiciador debe tener mayor control para garantizar una adecuada calidad del servicio que se preste y evitar problemas que podrían perjudicar a la marca en su conjunto. En esta modalidad podemos encontrar los sectores: inmobiliario, automóvil, guarderías, imprenta, etc.

1.4.3. Franquicia de Industria

Es una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, tanto el franquiciador, como el franquiciado son industriales. Contrato mediante el cual el franquiciador cede al franquiciado, a parte del Know-How, el derecho de fabricación de su correspondiente marca y la comercialización de los productos fabricados, así como los procedimientos administrativos, de venta y de gestión en general, ya que es habitual que no ceda todo el proceso productivo, sino tan solo una parte. El franquiciado siempre distribuirá su producto en su zona asignada. Ejemplos claros en este tipo de franquicia es Coca cola.

1.4.4. Franquicia – Corner

Se establece dentro de un establecimiento que ya opera, situándose en una esquina ó rincón de este. Casi siempre está relacionada con la actividad que el establecimiento franquiciado desarrolla.

Podemos encontrar una modalidad de franquicia corner, ahora en día supermercados grandes cuentan con varios ejemplos como la misma tienda Megamaxi de la cadena la favorita dispone de tiendas dentro del supermercado, como tiendas de vestir, tecnología, etc. Brindando al consumidor una mayor variedad, tomando en cuenta que se trata de marcar la diferencia para generar un impacto de compra como puede ser su decoración.

1.4.5. Franquicia de Distribución

El franquiciador actúa como distribuidor o revendedor de sus productos fabricados por otras empresas. En la realidad, su actividad es la de una central de compras, ya que la verdadera distribución tendrá lugar a través de una red de franquiciados.

1.4.6. Plurifranquicias

El franquiciado gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.

1.4.7. Multifranquicias

El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

1.5. Franquicias en el Ecuador

Franquicias provienen de todas partes del mundo, teniendo reglamentos y obligaciones diferentes para cada una, sin embargo a través del tiempo se ha creado una entidad que regule, El Consejo Mundial de las Franquicias su rol principal se basa en que las “legislaciones que se vayan creando en los Países, promuevan el desarrollo del sistema y eviten que se burocratice con controles inadecuados.”

El proyecto que brinda información de regulaciones legales dentro de un franquicia fue emitida por la entidad International Institution for the Unification of Private Law. Estableciendo un marco legal, obteniendo como proyecto global al ser referencia para la Ley de Franquicias.

Siendo un tema que no a todos les parece beneficioso, tener “una ley que regule en demasía las relaciones contractuales de derechos y obligaciones, y por ende desmotive la actividad comercial de franquicias” deja como debate la conveniencia de aceptar o lo que podría traer lo opuesto por el miedo del cierre de una. Sin embargo siempre se recomienda a nivel de expertos que se desarrolle una legislación para franquicias regulando su marco legal. (Cabanilla, 2010)

Ecuador en su principio no fue un mercado que estaba a la vista de franquicias grandes a nivel internacional. A su inicio no era tentador, sin embargo llegando a convertirse en una economía estable franquicias comenzaron apostar por aperturas de nivel internacional. Martinizing como primera franquicia nacional cumpliendo con la teoría de franquicias, al plantear estrategias adecuadas con resultados de expansión brindando plazas de empleo y generando rentabilidad, generó un impacto positivo hacia más empresas locales e internacionales como KFC, Pizza Hut, McDonald's, Disensa, Los Cebiches de la Rumiñahui, etc. (Santillan, 2010)

1.6. H&M - Historia

La marca líder de bajo costo a nivel global en su época y ahora en día, nació en 1947, "H&M" fue una marca creada por Erling Persson, la letra "H" se define por Hennes su nombre en sueco, fue una tienda que en su principio fue solamente dirigido hacia las mujeres. De hecho la tienda fue la pionera en brindar un servicio o producto solo para el género femenino en Västerås, Suecia. Gracias a la buena aceptación de la marca se comenzaron abrir tiendas como en Estocolmo, la capital sueca y en otros países como Noruega con el fin de ampliar su mercado a un nivel internacional. (Palermo F. , 2016)

En el año de 1968, la fundador de la marca Hennes, Erling Persson decide adquirir una compañía la cual tenía como fin la comercialización de artículos de caza y pesca que se llamaba Mauritz Widforss, fue desde entonces que la tienda comienza a sacar productos masculinos y para niños, esto llevo a cabo la fusión de una marca masculina y femenina que se la nombra "H&M". Fue desde entonces que la marca comenzó con un incremento en sus ventas ampliamente favorables. En 1974 se encontraba ya cotizada en la bolsa de Estocolmo. Dos años más tarde su crecimiento comenzó a notarse en países que destacan moda como Londres, Alemania y Holanda. Para aquel momento H&M ya no solo vendía prendas para el público femenino, masculino y niños sino que también, había lanzado una línea de cosméticos. En transcurso de los año sus ventas fueron cada vez más altas, se inauguró la primer tienda en Francia dando un giro al grito de la moda de bajo costo, simultáneamente se comenzó a vender por internet y todos los medios gráficos contaban con al menos una publicidad de H&M. (Palermo, 2017)

En los 2000 la multinacional comienza a establecerse en países de Europa y en Estados Unidos, país donde contaba ya con una marca de bajo costo llamada Forever 21, desde un principio la marca sueca contaba en el mercado americano una barrera de entrada al no poder penetrar en el mercado tan fácilmente como en otros países. Cuatro años más tarde la firma decide proponerle a los grandes diseñadores que realicen una colección cápsula “low cost” para H&M. Karl Lagerfeld (director de Chanel por aquel momento) fue el primero en realizar una colaboración; en las siguientes temporadas Stella McCartney, Viktor & Rolf, Madonna, Roberto Cavalli, Comme des Garçons, Alexander Wang, Margiela, Balmain tuvieron su colección. De todas ellas, la de mayor éxito fue la de Balmain el noviembre pasado tanto en los locales como en la web. En el año 2007 se inauguraron las primeras tiendas en Oriente Medio y en Asia. Ese mismo año H&M lanzó una nueva cadena de tiendas llamada COS y al año siguiente adquirió la cadena FaBric Scandinavien AB, la cual integran como Weekday, Monki y Cheap Monday. La expansión de la marca por los países todavía no termina. En el 2009 se inauguraron las primeras tiendas en Rusia, Tokio, Pekín y el Líbano; al año siguiente junto con la nueva sección H&M Home la marca llegó a Corea del sur, Turquía e Israel. Para el año 2012 las tiendas llegaron a Bulgaria, Letonia y Malasia, entre otros países como México quien fue el primer país en recibir a la firma en Latinoamérica. Al año siguiente le siguieron Chile y Perú. En la actualidad H&M tiene venta por catálogo y online en ciertos países y cuenta con más de 3.900 tiendas en 61 países alrededor del mundo. Es el segundo grupo textil más importante en Europa. Cuenta con 800 proveedores y 140.000 empleados (Palermo, 2016).

1.6.1. Normas y Requisitos para otorgar la Franquicia H&M Global

A continuación, se descubre los elementos propuestos, adaptando del contrato de franquiciador Pull&Bear del año 2012. Se rige al mismo marco jurídico establecido dentro del territorio ecuatoriano;

- a) Que el franquiciador es licenciatarario de los derechos de propiedad industrial relacionados con la cadena de tiendas identificadas con el signo distintivo “H&M”

- b) Que el franquiciador, como titular de los derechos de explotación del “know how” de los establecimientos “H&M”, ha desarrollado unos métodos específicos de gestión de establecimientos y diseño de los puntos de venta con los que ha logrado que el signo distintivo “H&M” esté acreditando en el mercado como identificativo de una cadena de establecimientos dedicada a la comercialización de prendas de vestir, calzado y complementos, alcanzando un notorio prestigio comercial.
- c) Que el franquiciado está interesado en abrir y explotar establecimientos “H&M” en Ecuador, utilizando los derechos que amparan el signo distintivo “H&M” y el “know-how” propio de esta cadena de establecimientos.
- d) Que el franquiciado reconoce y admite la importancia que para el franquiciador, para las distintas sociedades integradas en su mismo grupo empresarial y para otros eventuales distribuidores, tiene el mantenimiento de las características especiales de “H&M” no se vea deteriorada con respecto al público.

Igualmente reconoce el franquiciado la especial y singular relación que ha de unirle con el franquiciador y los mutuos beneficios que se derivarán del respeto de los criterios y política comercial por éste fijados, así como la necesidad de establecer unos continuos canales de comunicación y colaboración entre las partes, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

1.6.1.1. Locales, Contratación, Obras y Decoración

Las obras, rehabilitación y decoración a realizar en los establecimientos franquiciados, de suerte tal que sean de estructura y características análogas a las de los otros establecimientos “H&M” de la red internacional, serán efectuadas por el franquiciado, a su exclusivo cargo siguiendo escrupulosamente las instrucciones dadas por el franquiciador.

El franquiciado asume la necesidad de mantener siempre la uniformidad en la decoración de todos los establecimientos “H&M” a los que se refiere este contrato, con la de las demás tiendas que forman la cadena “H&M” y se obliga a respetarla.

Estas obligaciones que asume el franquiciado respecto de la decoración de los locales incluyen la de los escaparates con que cuenten los mismos, cuyo diseño y ejecución se llevará siempre a cabo de acuerdo con el franquiciador.

El franquiciado reconoce que, aun cuando haya de soportar el coste de los mismos, los derechos sobre los proyectos de las tiendas franquiciadas, los diseños de decoración, la concepción de módulos y espacios etc., corresponden en exclusiva al franquiciador, quien podrá introducir en los mismos las modificaciones que tenga por conveniente.

En relación con los locales, sus obras, rehabilitación y decoración, el franquiciado asume las siguientes obligaciones.

- a) Realizar, a través de la empresa que a tal efecto elija libremente, pero dentro del plazo que le sea indicado por el franquiciador, las obras, rehabilitación y modificaciones en las instalaciones y la decoración de los establecimientos “H&M” franquiciados que le sean indicados por el franquiciador, tantas veces como ello sea preciso durante la vigencia de esta relación contractual, con el objeto de mantener el diseño de acuerdo con los criterios generales de la cadena, adecuándolos a las cambiantes exigencias del comercio y del mundo de la moda; y someter a la aprobación del franquiciador el resultado de tales obras y modificaciones, una vez realizadas.
- b) Abonar el total importe de las modificaciones de los servicios, instalaciones y decoración de los establecimientos “H&M” franquiciados y sus escaparates, a la empresa a la que se haya encargado la realización de tales cometidos.

- c) Abonar el coste de todo el mobiliario y demás elementos decorativos que habrán de ser instalados en los establecimientos “H&M” y que, en cualquier caso, deberán ser idénticos en diseño y calidad a aquellos que el franquiciador el señale.
- d) Abonar los honorarios de los técnicos y profesionales que hayan participado en la redacción de los proyectos técnicos elaborados para acometer las obras en los establecimientos franquiciados y/o en la dirección de las mismas. En el caso de que dichos honorarios hayan sido abonados por el franquiciador, éste podrá repercutir su importe al franquiciado.
- e) No alterar, sin previo consentimiento escrito del franquiciador, el diseño de los establecimientos “H&M”, comprometiéndose a mantenerlos siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza, de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.
- f) Destinar la totalidad del local en que se encuentre ubicado cada establecimiento “H&M” única y exclusivamente a la venta de prendas de vestir, calzado y complementos comercializados en la red internacional de los establecimientos de la cadena “H&M” propios de cada temporada, con exclusión –incluso parcial y temporal- de cualquier otro destino.
- g) Obtener, a su costa, cualesquiera licencias o permisos municipales, o exigidos por cualquier otra Administración, para la ejecución de las obras, apertura de los establecimientos “H&M” y su explotación comercial.
- h) Mantener sobre los locales en que se ubicarán los establecimientos “H&M” la calidad de arrendatario/propietario durante toda la vigencia del presente contrato de franquicia y sus posibles prórrogas, obligándose a cumplir escrupulosamente con todas las obligaciones contractuales, con el objeto de conservar el citado derecho de uso de los locales.
- i) Incluir, en todos los contratos de arrendamiento que sean firmados para locales en los que se vaya a instalar un establecimiento de “H&M”: 1) Una cláusula por virtud de la cual el propietario y/o arrendador autorice expresamente a ceder el contrato de

arrendamiento y los derechos y obligaciones derivados del mismo, o subarrendar el local de negocio, sin alteración de las condiciones contractuales, al franquiciador o a cualquier sociedad integrada en su grupo empresarial; 2) Un plazo de duración del arrendamiento de, al menos, cinco años.

- A estos efectos, el franquiciado viene obligado a someter a la previa aprobación del franquiciador el texto en español, o su traducción jurada a dicho idioma, de cada contrato de arrendamiento que se proponga firmar, antes de proceder a su formalización, y no procederá a su firma sin haber obtenido antes la aprobación del franquiciador, que será otorgada o denegada en el plazo máximo de quince días a contar desde la fecha en que reciba los citados documentos del franquiciado. Una vez formado, el franquiciado vendrá obligado a entregar copia del contrato y sus modificaciones en español, o su traducción jurada a dicho idioma, al franquiciador.
- En cuanto sea suscrito, el franquiciado entregará al franquiciadora copia del contrato que le legitima para la ocupación del local en que deberá abrirse la primera tienda “H&M” de Ecuador.
- j) En el momento de la extinción del contrato, eliminar inmediatamente de los locales todo signo o elemento que permita seguir identificándolos con la cadena “H&M”.
- Todos los pagos que el franquiciado deba hacer al franquiciador por razón de las obligaciones sumidas en la presente estipulación, serán hechos dentro de un periodo de noventa días a contar desde la fecha de la factura y en las demás condiciones establecidas para los restantes pagos a realizar al franquiciador.
- Dichos pagos estarán especialmente garantizados mediante las garantías bancarias incondicionales a primer requerimiento que el franquiciado deberá entregar al franquiciador. (H&M, 2012)

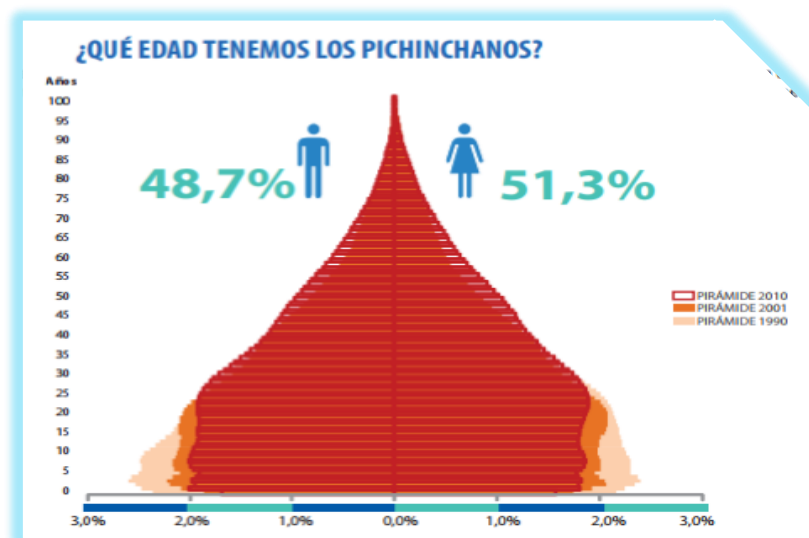
2. ESTUDIO DE DEMANDA

2.1. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica. Antes de que la segmentación del mercado tuviera aceptación general, la estrategia predominante para hacer negocios con los consumidores era el marketing masivo, es decir, ofrecer los mismos productos y mezcla de marketing a la totalidad de los consumidores. La esencia de dicha estrategia fue resumida por el empresario Henry Ford, quien ofrecería al público el automóvil T “en el color que quisieran, siempre y cuando fuera negro” (Leon G. Schiffman)

Según el Instituto nacional de estadística y censos con los resultados del “Censo 2010” de población y vivienda en el Ecuador para el Fascículo Provincial Pichincha

Imagen 1. Estadística de la edad promedio de las personas de Pichincha, Ecuador.



Fuente: Ecuador en Cifras

Imagen 2. Edad Promedio en Pichincha, Ecuador.



Fuente: Ecuador en Cifras

En la población de la provincia de Pichincha, de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda correspondiente al año 2010, el promedio de edad se encuentra en 29 años, notándose un incremento del promedio de edad de 1 año en el período intercensal.

Imagen 3. Estructura de la población

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Fuente: Ecuador en Cifras

Para analizar el éxito de la franquicia H&M en el distrito Metropolitano de Quito, se segmenta el mercado en grupos homogéneos, obteniendo como resultados los gustos y similitudes grupales las cuales nos envían el mensaje del consumidor con sus atracciones para poder realizar un estudio de marketing. Tomando como muestra el estrato social de medio, medio – alto, la edad de la gente cumplía entre el rango de (15-65) años, el total de los habitantes del año 2010 fue de 2.576.287, con una tasa de crecimiento del 7% cada 8 años para el 2018 se estima que el total de los habitantes sean de 2.756.627 con el rango sugerido para estudio de mercado, en total son 1.112.106. Para el año 2018 el estudio sugerido del mismo rango de edad es de 1.189.953 con la tasa de crecimiento del 7% (Ecuador en Cifras , 2010)

2.2. Observación - Focus Group

A partir de la definición del población a estudiarse se seleccionó 2 grupos de personas de los rangos de edad correspondientes con el propósito de recolectar información necesaria para la investigación, la metodología consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 12 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a, por ejemplo, cualquier tipo de producto, servicio, idea, publicidad, etc; en un Focus Group las preguntas son respondidas por la interacción del grupo de forma dinámica. (IIEMD, 2017)

Las innovaciones del Focus Group están fundamentadas en que gracias a su modalidad, permite obtener una amplia variedad de información sobre ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de las personas que participen en él; sin embargo, posee una desventaja ya que este método radica en que se utiliza una muestra pequeña, por lo que los resultados no se podrían generalizar. (IIEMD, 2017)

Llevando a cabo una discusión con varias personas por gusto de la moda de diferentes edades, en la agrupación se observa las similitudes en cuanto a su vestimenta, se generan varios puntos para tratar como son sus preferencias a ciertas características como imagen, presentación del producto, precio, innovación, moda, colores etc. Se

comenzó discutir entre los participantes la factibilidad de la nueva franquicia “H&M” en el Distrito Metropolitano de Quito;

- Dentro del mercado textil las personas compartieron que existe un nicho de mercado lo cuales ellos sienten que las diferentes compañías textiles no están cubriendo. No solo buscan verse bien, sino tener la posibilidad de contar con varios estilos los cuales ellos se sienten identificados al encontrar prendas y accesorios surtidos. Trayendo al consumidor nuevos diseños los cuales no salgan del gusto del consumidor.
- No buscan un lugar para comprar ropa sino algo más innovador que les atrape como futuros consumidores, en un ambiente agradable y original, donde se sientan atraídos por aspectos únicos que cada local tenga como puede ser la música, su olor, la gente, perspectiva visual etc.
- Un tema muy fuerte dentro del grupo que compartieron diferentes opiniones fue la del precio, fue un tema de interés ya que muchos se preguntaron en cómo iba este tipo de ropa competir a un bajo costo siendo extranjera, se tomaron en cuanto varios parámetros como fue el tema de importar la ropa textil al subirle un porcentaje de impuestos hacia el Ecuador. Los participantes aguardan que “H&M” brinde precios accesibles y tentadores.

2.3. Encuesta

Complementariamente a la observación para poder llegar al perfil del cliente meta, el método de encuestas dirigidas a diversos tipos de personas con gustos y preferencias diferentes será la que se utilizará dentro del estudio. De esta manera se obtendrán información cuantitativa la cual permite observar de mejor manera el tipo de estrategias necesarias que se utilizarán para la mejora continua del local.

La encuesta es una serie de preguntas que son específicamente formuladas con el fin de conocer la oferta y demanda de un producto o servicio, las cuales se las hace a cierto número de personas. Obteniendo datos estadísticos para dar una mejora a las necesidades del mercado.

La técnica que se utilizó para conocer la factibilidad de la franquicia fue:

- **Encuesta personal:** Reside en realizar una cierta cantidad de preguntas personalmente, debe existir una interacción entre la persona que se encuentra realizando las preguntas y su participante, normalmente el encuestador toma nota de las respuestas que crea que sean de su relevancia o existen cuestionarios los cuales solo son entregados y llenados por el mercado meta. (QuestionPro, 2015)

Objetivo de la encuesta: Cuantificar los niveles de aceptación, sobre la franquicia “H&M” en el Distrito Metropolitano de Quito.

Encuesta enfocada en momentos de compra.

2.3.1. Cálculo de la encuesta

La siguiente fórmula para calcular la muestra de un universo finito se presenta a continuación.

$$n = \frac{Z^2 * N(p * q)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (p * q)}$$

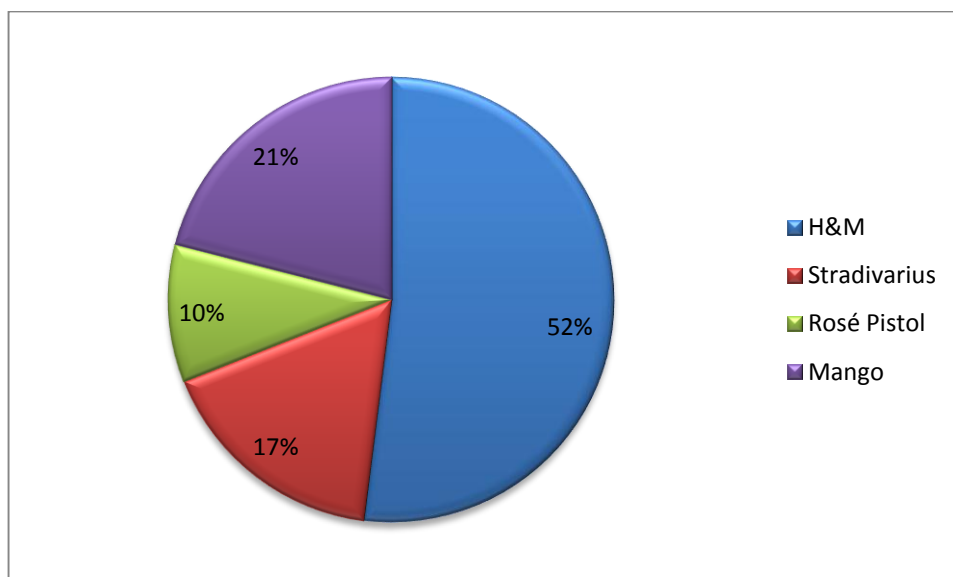
Tabla 1 - Cálculo de la Muestra

Cálculo de la Muestra		
n	Tamaño de la población	1189953
Z	Confianza de 95%	1,96
P	Probabilidad de Uso	0,6
Q	Probabilidad de rechazo	0,4
N	Tamaño del Universo	1189953
e	Margen de Error	5%
		368,6796

2.3.2. Tabulación y Análisis de los Resultados

Para el estudio de factibilidad de la franquicia H&M, se recopilaron 373 encuestas, de las cuales se analizaron 369 consiguiendo información fructífera para clientes potenciales los cuales gustan de un estilo de moda moderno obteniendo como resultados preferencias y necesidades similares.

GRÁFICO 1 ¿Qué marca de ropa es de su preferencia?



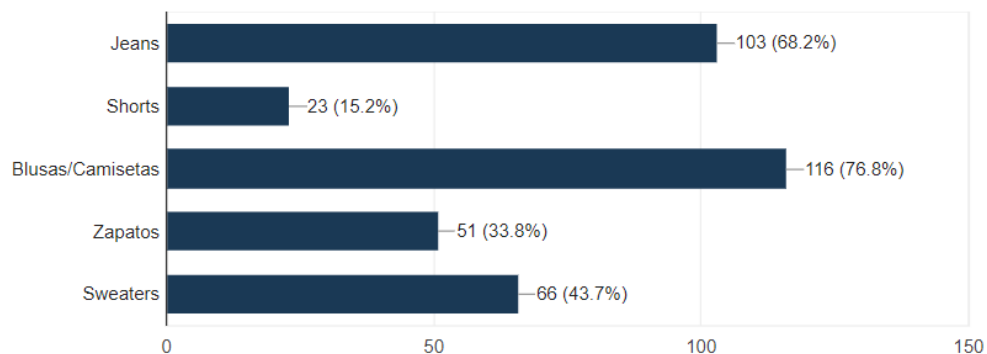
De acuerdo con las encuestas realizadas la mayor parte de los consumidores demuestran una gran acogida a la franquicia H&M, nos demuestra un dato exclusivo e importante

en cuanto la mente del consumidor nuestra marca se encuentra en su top of mind. Generando confianza y viabilidad al proyecto, la información puede ser constatada al observar la estadística de aceptación dentro de la población tomada.

Cuando eliges comprar en una tienda de H&M, no solo vas por un producto, pero recuerda que como empresa piensan en la sostenibilidad y responsabilidad social, generando un impacto a la mejora continua. Forjando un proceso transparente el cual requiere de determinación, trabajo y pasión en equipo y como franquicia.

Su visión, es que todas sus operaciones se ejecuten de un modo que sea sostenible en términos económicos, sociales y ambientales. Poner esta visión en práctica ayuda a hacer grandes negocios utilizando menos recursos. Además, permite contribuir a mejorar las vidas de las personas y comunidades de todo el mundo. (Perú, 2015)

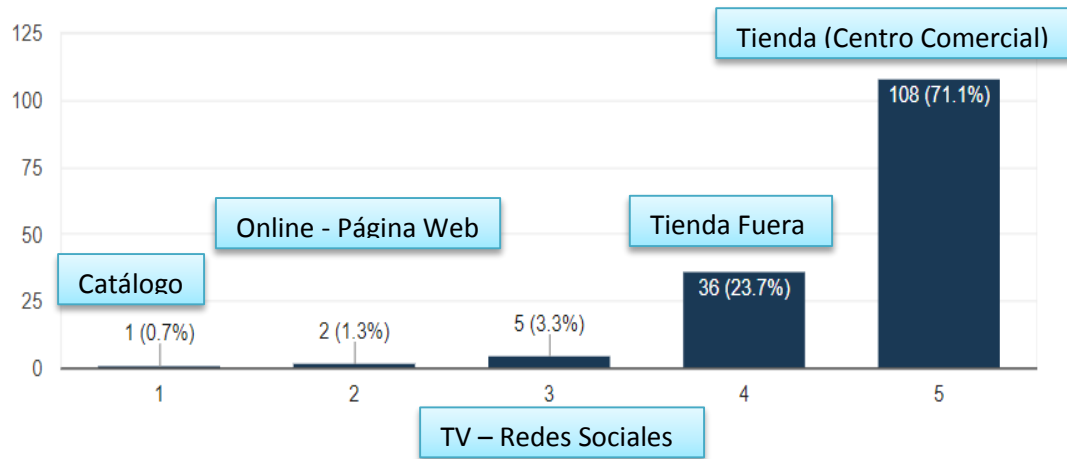
GRÁFICO 2 ¿Qué prendas son las que buscarías comprar de esta marca?



Existen más del 50% de mercado que cuando va a una tienda entre más por un Jean o una Blusa/Camiseta, lo cual se puede tomar como estrategia de transformar al cliente y adaptarlo a nuevos estilos brindando la misma confianza e innovador.

Dentro de aceptación de la marca al consumidor se podría generar una fuerte estrategia lanzando lo que más gusta el consumidor que son prendas básicas dentro de un outfit, optando por brindar al cliente algo diferente dentro de lo que se encuentra acostumbrado para de esta manera poder generar un espacio dentro el pensamiento de compra.

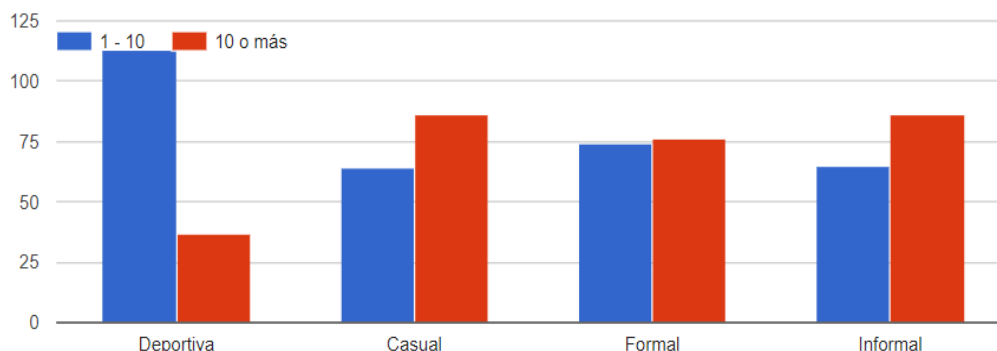
GRÁFICO 3 Calificando del 1- 5 las siguientes experiencias de compras, siendo 1 las más baja y 5 la más alta. ¿Qué forma es de su elección al adquirir su compra?



En cuanto a que tan cómodo se siente el consumidor cuando adquiere una prenda genera una gran diferencia la tienda dentro del Centro Comercial, dentro de este resultado se puede observar que al momento que el comprador vaya a una tienda de ropa dentro de un centro comercial le puede generar confianza o de igual manera confiabilidad como producto. En Ecuador no se está acostumbrado a tener marcas reconocidas fuera de una plaza comercial. La cultura de los Quiteños es encontrar marcas reconocidas dentro de plazas reconocidas ya que son los únicos lugares donde se encontrarán dichas marcas destacadas dentro del mercado textil en Quito.

H&M es destacada por generar un impacto diferente como tienda en el mercado, gusta más ser parte de una tienda donde se pueda lucir su estilo y modernidad. En nuestros vecinos países como Colombia y Perú, sus primeras tiendas estuvieron fuera de una plaza de entretenimiento o centro comercial, generando una atracción diferente, pero con las mismas necesidades de generar clientela para poder mantenerse y ser fuerte en el mercado.

GRÁFICO 4 ¿Cuántas veces al año compra el siguiente estilo de ropa?



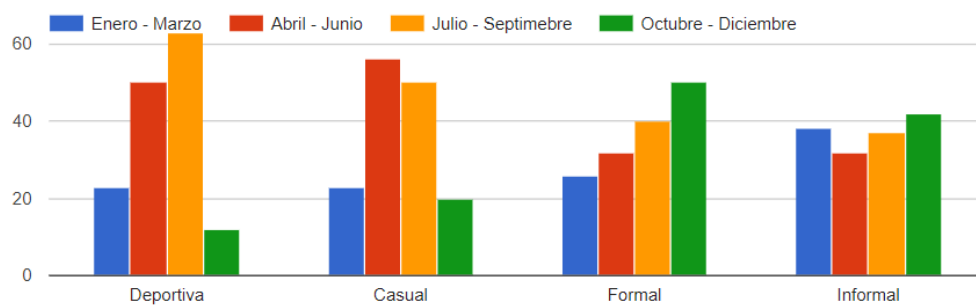
Ropa *Deportiva* en el mercado quiteño no es su prioridad la gente compra solamente entre 1 a 10 piezas anuales, sin embargo el optar por exhibir y vender ropa de estilo deportivo será un reto que como franquicia, barreras que como empresa se encuentra lista para generar lo opuesto con estrategias eficientes.

La tendencia *Casual* ahora en la moda está muy marcada ya que se ha generado un tipo de consumidor con estilo cómodo, pero al mismo tiempo brindando un detalle de sutil elegancia, es decir el combinado prendas informales con detalle que realzan como una camisa combinado con zapatos semi-formales el cual genera una visión diferente. En cuanto al resultado se puede observar que el cliente compra más de 10 veces anual ropa casual, generando nuevas estrategias para la organización.

En cuanto a la ropa *Formal* ahora en día no se nota una tendencia que se la lleva como antes en épocas pasadas, ahora la gente opta mucho por tener un estilo diferente y moderno. El combinar prendas de vestir formales con informales para generar este impacto y brindado algo innovador como estilo de moda. Es adquirir un estilo más futurista sin etiquetas como antes se tomaba, que el hombre para verse formal con terno y la mujer con falda o terno. Ahora todo quedo atrás y el consumidor ha empezado a jugar con estilos y salirse de su zona de confort. Los resultados que se obtuvieron en las encuestas es una realidad muy presente, la cual reflejo que no existe una inclinación por cierto estilo formal ya que no todos compran más de 10 piezas formales, sino que también las mezclan con otro estilo.

El estilo *informal* es el verdadero del día a día, eso que nos ponemos para irnos a la universidad, a clase o para dar una vuelta. Es decir, un estilo donde es ni formal para un día normal, ni tampoco lo que es un estilo casual. Los resultados reflejan que existe una pequeña inclinación hacia el estilo más informal ya que demuestra ser un estilo muy versátil el cual puede ser combinado con facilidad generar mayor demanda. Ahora en día cada persona comparte su estilo a su manera, sabiendo que cada estilo de cada persona es diferente manteniendo las bases de cada estilo.

GRÁFICO 5 ¿Cuántas veces al año compra el siguiente estilo de ropa?



Las veces que uno sale a comprar una prenda no siempre son estacionalmente, se compra por necesidad, regalo, promoción o por moda.

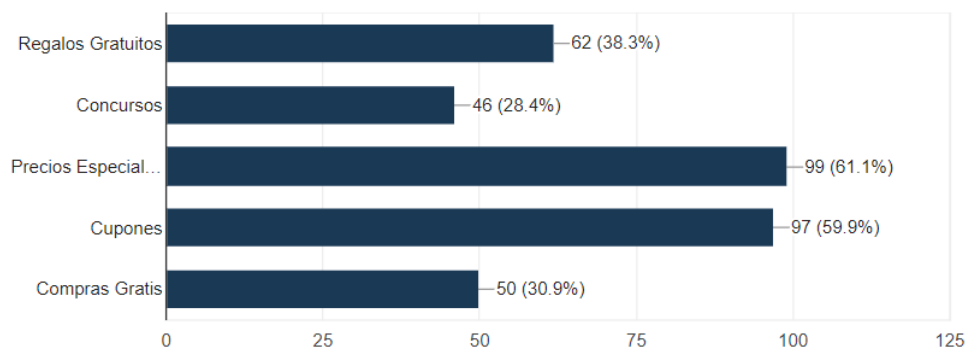
Dentro del estilo *Deportivo* se puede ver en los resultados que generalmente los consumidores adquieren más prendas entre Julio – Septiembre. Se puede tomar en cuenta que puede existir una afinidad en cuanto a estos meses ya que para los estudiantes serían vacaciones y para otros no, en cuanto al mes de Octubre – Diciembre son los meses con menos acogida para la ropa deportiva, de igual manera se puede tomar en cuenta que en la ciudad de Quito son algunas fechas festivas o por diferentes motivos que cada consumidor tenga ya sea por futuras compras.

Para estilo *Casual* con los resultados obtenidos con la muestra tomada, arroja el dato que la gente compra más ropa de este estilo entre Abril – Junio, marcando una temporada de estudios y trabajo donde se es muy usual el usar ropa casual.

La *Formal* es un estilo de ropa donde se utiliza más para cuestiones o situaciones que requieren una actitud seria e impecable es lo que se destacó como debate en el focus group. Concordando los datos estadísticos que se implementó en la encuesta la mayoría de personas utilizan vestimenta formal son los meses de Octubre – Diciembre, donde se comentó existían mayores reuniones o eventos que requieren este tipo de vestimenta.

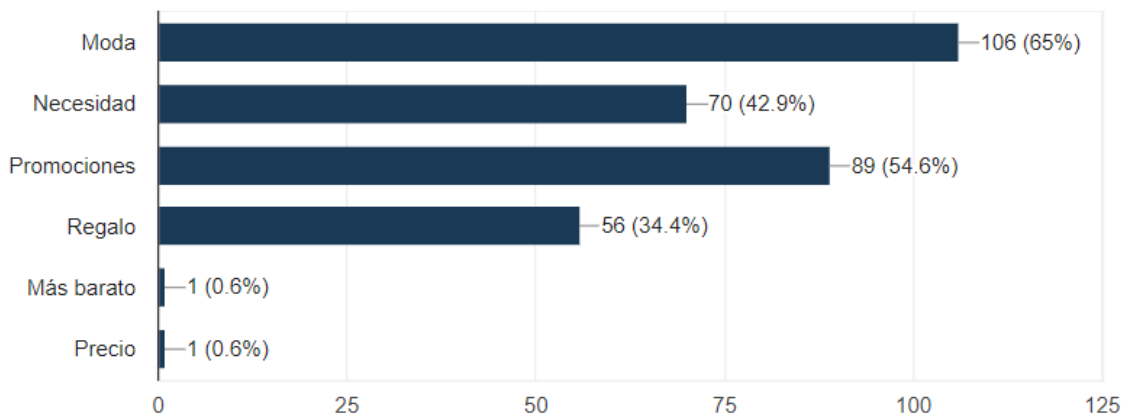
El estilo *Informal*, es nuestro día a día de como nosotros salimos hacer cualquier situación. No es lo más elegante para lucir en un día normal, ni tampoco lo casual. Es el comportamiento de cada consumidor de acuerdo a como luce su estilo de vestimenta, demuestra conductas.

GRÁFICO 6 ¿Cuántas veces al año compra el siguiente estilo de ropa?



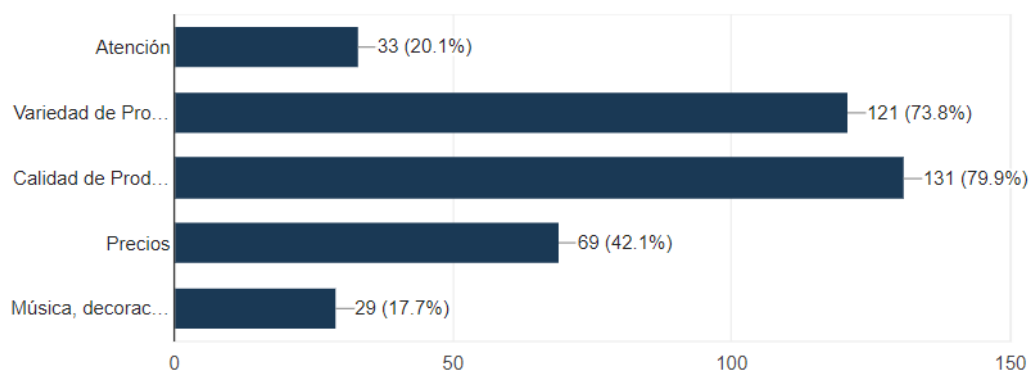
Para el potencial consumidor ecuatoriano es importante el contar con Precios Especiales, ya que generan mayor confianza al saber que cuenta con el descuento de inmediato a estar entrando en concursos como se puede ver es el factor con menor votación. Además, es importante destacar que los cupones son otro factor muy marcado por el consumidor ecuatoriano.

GRÁFICO 7 Si usted tuviese la oportunidad de visitar una tienda de bajo costo. ¿Por qué razón realizaría su próxima compra?



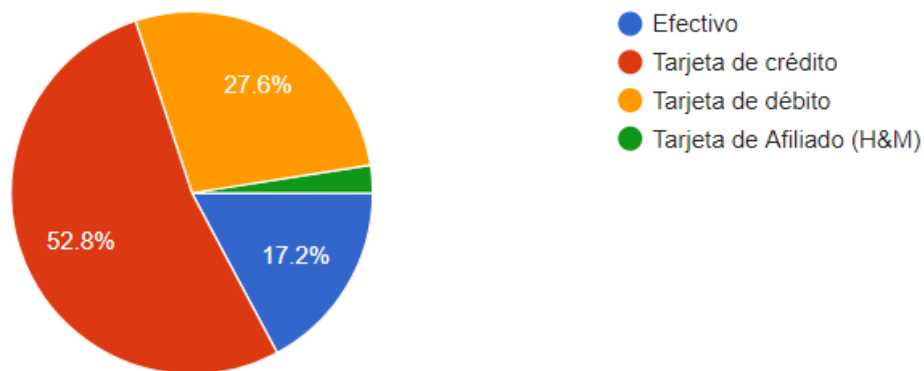
Cuanto se trata de visitar una tienda de bajo costo la gente no opta mucho en ir a ver cosas por más baratas que sean, sino que saben que de igual manera van a encontrar moda aparte de precios, es por eso que los consumidores optaron en visitar una tienda de bajo costo para encontrar moda aparte de beneficios como son las promociones y porque no cubrir las necesidades.

GRÁFICO 8 ¿Qué aspectos son los que llaman su atención al momento de ir a un local de ropa?



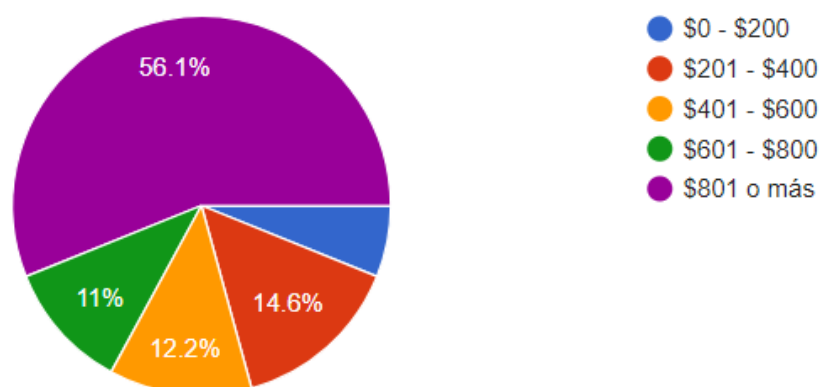
Al consumidor por más que sea una empresa que genere sus productos a bajos costos, buscan satisfacer su necesidad de compra con productos que sean de buena calidad y además que exista una variedad y cubra los nichos de mercados que las otras empresas no lo hacen.

GRÁFICO 9 ¿Cuál es su forma de pago preferida dentro de una tienda de ropa?



La mayor parte del mercado realiza su forma preferida de pago con su propia tarjeta de crédito, obteniendo como resulta que la gente opta por lo seguro ya que conoce bien sus bancos y movimientos financieros. Cabe destacar que en la actualidad el mundo ya no se maneja por efectivo tangible sino más bien lo que busca el consumidor es lo moderno y seguro. Los potenciales clientes dentro de los resultados obtenidos de las encuestas más de 70% opta por generar comprar con tarjeta de crédito o de débito. El efectivo es un bien monetario el cual siempre va a circular es por eso que genera mucha más confianza que con la tarjeta de Afiliación como cliente frecuente de la tienda.

GRÁFICO 10 ¿Cuánto destina de su presupuesto para vestimenta anual?

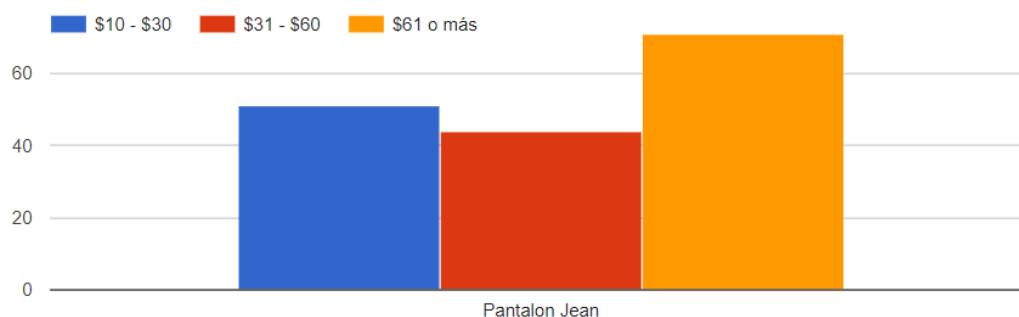


Para verificar el presupuesto de vestimenta anual en una persona, se llevó a cabo una encuesta donde se sugería ciertos rangos de dinero en el cual abarcaba a todo tipo de situación económica personal. Se puede corroborar que ahora en día la vestimenta para muchas personas puede llegar hacer más que una necesidad. Es decir, gente destina más

de \$801 anuales en vestimenta de todo tipo para satisfacer la necesidad de vestir, pero el valor sin embargo también refleja que puede ser visto como moda, regalo o precio de la prenda. El valor de compra anual de vestimenta incluye todo tipo de ropa como la deportiva, casual, informal y formal, podría suponerse que representa el consumo familiar o personas adultas de nivel socio económico medio alto que respondieron la encuesta.

La mayor proporción de respuestas escogió el rango más alto de ingresos ingresados en la encuesta, siendo positivo para brindar confianza al momento de abrir una tienda textil de este tipo, sin embargo permanece la falta de certeza sobre la acogida que tenga el negocio en un futuro en función del margen de error. La empresa debe buscar medidas necesarias para proteger las inversiones y cumplir con las expectativas de rentabilidad del CEO internacional.

GRÁFICO 11 Cuanto estaría dispuesto a pagar por las siguientes prendas:

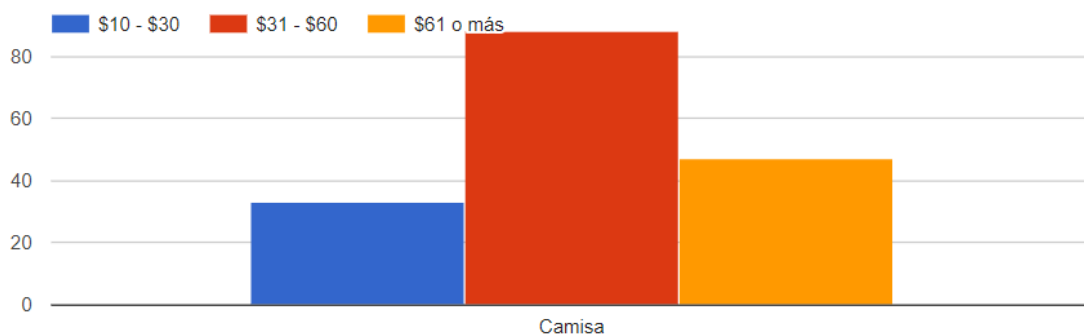


La mente del consumidor trabaja a veces de manera monótona, generando toma de decisiones que se encuentra acostumbrada hacerlo. Se realizó preguntas con ejemplos de prendas de vestir para saber cuánto el consumidor estaría dispuesto a pagar.

La prenda de *Pantalón Jean* de mujer fue un artículo que los datos muestran sobre el precio sobrevalorado que un futuro consumidor pagaría. Siendo una prenda que a la vista es de estilo y aparte luce moderno, los costos no son los que la gente estaría dispuesta a pagar.

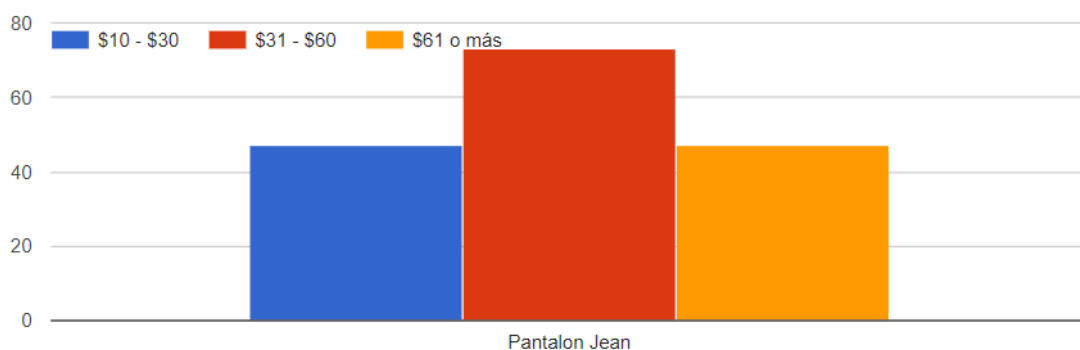
La encuesta contaba con tres rangos de precios para cada prenda, el del Jean que la mayoría opto por el precio fue de \$61 o más, sin embargo el jean de mujer solamente tenía un costo de \$19.99 en las tiendas de Estados Unidos, México y Colombia, comparando futuros mercados similares en cuanto a precios.

GRÁFICO 12 Camisa de Hombre



En cuanto a la prenda de vestir Camisa de hombre la gente asume que dicha prenda estaba entre el rango de \$31-\$60. Dentro del mercado de Estados Unidos, México y Colombia, la prenda tiene un costo de \$14.99, obteniendo una vez más que el consumir ecuatoriano está optando por lo que se encuentra actualmente pagando, generando una estrategia y ganancia de factibilidad al exhibir las prendas.

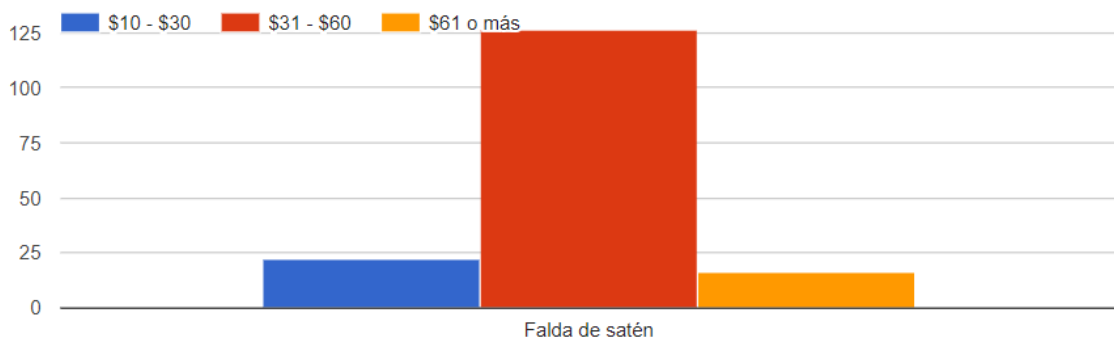
GRÁFICO 13 Pantalón Jean de Hombre



Una de las prendas más comunes por el cual se va a una tienda de ropa según los resultados de la encuesta es por un pantalón jean. H&M no es una marca conocida por

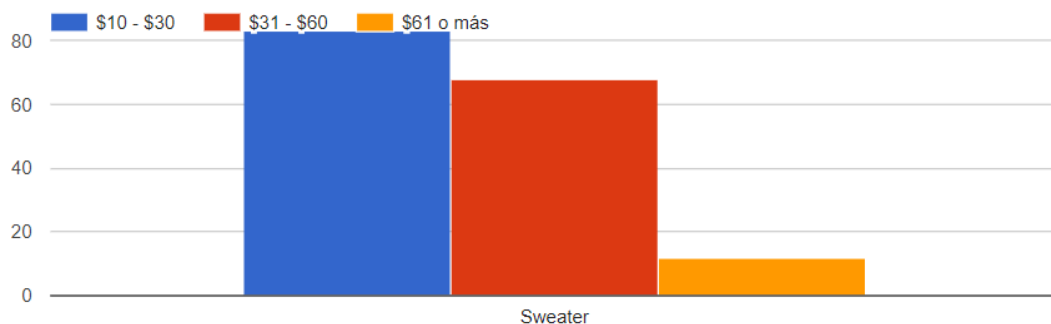
pantalones sin embargo existen ciertas líneas de ropa las cuales solo son fabricadas por la empresa H&M, sin embargo, el diseñador es el que brinda el valor agregado generando un alza de precios en ciertas prendas. Es como tal que el Pantalón Jean de hombre está sobre los \$60 que el consumidor lo opto como segundo lugar.

GRÁFICO 14 Falda de Satén



La falda que se exhibió en la encuesta es el claro ejemplo sobre como el consumidor cuenta con la aceptación de dichas prendas que están valorados al mismo rango en cuestión monetaria de otros grandes países. La aceptación de la moda en la ciudad de Quito es grande y ambiciosa al saber que existe gente de todas las edades en las cuales generan un pacto muy semejante.

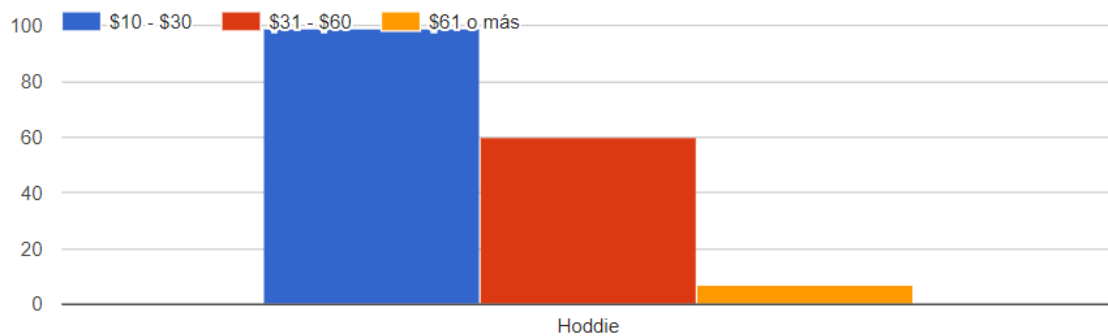
GRÁFICO 15 Sweater de Mujer



La prenda que se brindó en la encuesta era un sweater de mujer llano, de cual es muy usual que se utilice combinando con otras prendas, las personas tuvieron acierto no tan marcado en cuanto al precio, en el mercado de Estados Unidos cuesta \$15.99. Sin

embargo, en el análisis pictográfico se puede ver de como una gran cantidad de personas creyeron que el precio oscilaba entre \$31-\$60.

GRÁFICO 16 Chompa o Hoddie



Como se observa en la gráfica la mayor parte de la gente a la que se le fue encuestado acertó de manera positiva al precio de un Hoddie o Chompa llana de hombre. El precio en el mercado de Estados Unidos era de \$14.99. Generando una atracción hacia el consumidor, incluso se pudo observar que existían agotamientos por tan buena oferta.

2.4. Análisis de la sensibilidad del consumidor

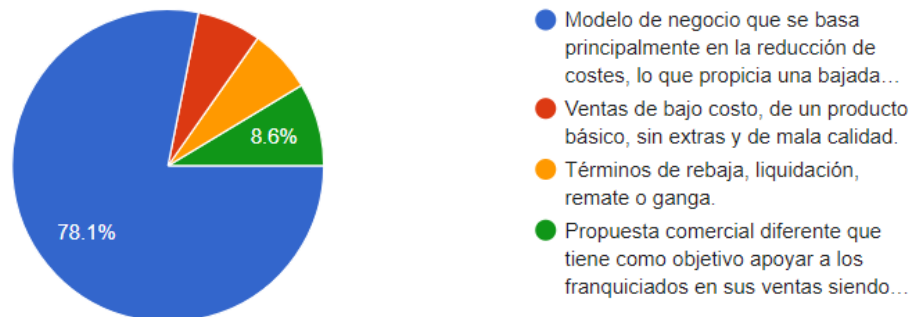
El análisis que tiene la sensibilidad del consumidor es gracias al comportamiento que este genere frente a su compra. El comportamiento del consumidor nos ayuda a comprender con mayor facilidad por qué las decisiones individuales y cómo el comportamiento es influido por un conjunto de amplios factores.

De esta manera se estudia las conductas de las personas que gusten den un estilo.

Estudia el porqué, dónde, con qué frecuencia y en qué condiciones se producen esos consumos que generarían estrategias para la tienda. De esa manera se trata de comprender, explicar y predecir las acciones humanas relacionadas con el consumo de ropa.

2.4.1. Aceptación de la nueva marca de “low cost” en el mercado

GRÁFICO 17 Escoja la frase que representa a una tienda “low cost” (bajo costo)



El objetivo de H&M en los diferentes países situados a nivel global quiere llegar con la idea de ser una tienda de bajo costo invirtiendo con diseñadores de alta gama al mismo tiempo. Obteniendo un resultado positivo en cuanto que es una tienda de bajo costo a nuestros futuros consumidores, saben o tienen idea de qué manera se maneja una tienda de bajo costo.

Nuestro país hermano Colombia es el tercer país a nivel global en vender las mismas prendas que se generan en otros países con uno de los costos más bajos, generando aparte de ingresos de igual manera fuentes de empleo. H&M Colombia cuenta con una ventaja grande al sacar sus mismos insumos y pagando su mano de obra más barata que los demás países, generando una acogida totalmente positiva dentro del mercado colombiano. De esta manera se brinda una confianza al Ecuador sabiendo que es un país totalmente capaz y eficaz en cuanto a la generación de nuevas plazas de empleo y de igual manera al brindar su materia prima propia para generar una acogida positiva generando una marca de bajo costo.

Dentro de Latinoamérica la acogida de la marca sueca ha sido nada más que positivamente generando grandes ingresos como región. Chile es el primer país a nivel global con mayores ventas dentro de los últimos 3 años, brindando una marca de bajo costo e incluso con precios sobre las mismas prendas en Colombia o México.

2.5. Potenciales Competidores

Competencia se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes. En algunos casos la competencia se presenta con distinta intensidad y en diferentes niveles, que hacen que aparezca un sistema de clasificación diferente. Esta clasificación depende también de la cantidad de control que sobre los precios puedan tener tanto oferentes como consumidores, de la variedad de los bienes que se encuentran en el mercado y de la facilidad con la que nuevos oferentes entran al mercado. (Banrepcultural, 2017)

Según un artículo de economía internacional de la prensa 'La Vanguardia'. El pódium global de la moda rápida anda agitado. El selecto grupo de marcas que visten a las masas de medio planeta y que compiten por abrir las tiendas más espectaculares del mundo mantiene una pelea cuerpo a cuerpo por el favor de un consumidor que empieza a dar muestras de apatía en Europa y en Estados Unidos. La atención está en Asia, donde los grandes grupos aceleran su crecimiento y es origen de Uniqlo, la firma japonesa que confronta el trono de Inditex. (Vanguardia, 2017)

La competencia más grande dentro de Distrito Metropolitano de Quito que tendría la franquicia H&M es el grupo textil Inditex, grupo español multinacional. Es la franquicia con mayor mercado dentro de la moda, se encuentra posicionado en Quito con marcas; Bershka, Zara, Stradivarius, etc. Lo descrito representa una fuerte barrera de entrada que H&M debe afrontar al ingresar al mercado ecuatoriano, no obstante existiría una gran acogida del consumidor quiteño de acuerdo con la intención de compra reflejada en la encuesta.

2.6. Análisis de Viabilidad Comercial

Las empresas buscan aumentar la capacidad competitiva de nuestro país, en este contexto el potencial ingreso de la marca “H&M” de acuerdo con los datos presentados cuenta con un futuro próspero y efectivo.

La franquicia sueca, al establecerse como marca líder de bajo costo, apostó por lo económico complementado también por la moda que la marca impone dentro de la industria. Al llegar hacer una tienda versátil cubre estilos que se encuentran muchas veces fuera del alcance del consumidor ya sea por su costo o existencia.

Con la muestra obtenida y resultados proyectados, la factibilidad de introducir la marca H&M en el territorio ecuatoriano predice llegar a ser favorable siempre y cuando se generen estrategias claves y con toma de decisiones eficientes.

3. MODELO DE NEGOCIO PARA LA FRANQUICIA *H&M* EN QUITO.

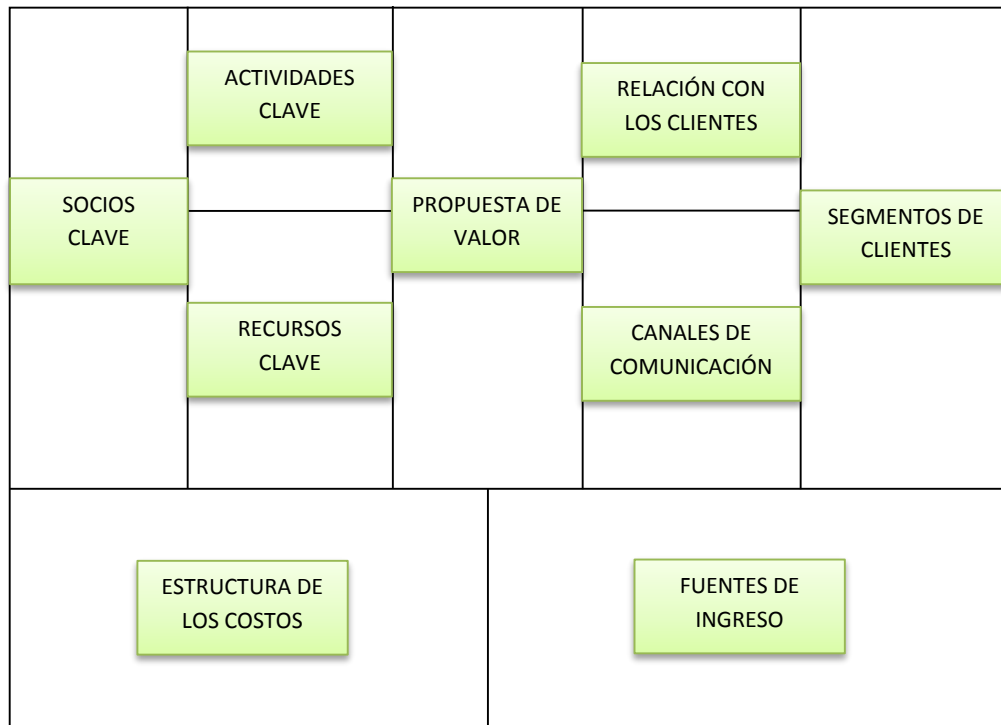
3.1. Modelo Canvas

El modelo de negocio, es una herramienta estratégica que sirve para conceptualizar nuevos proyectos o convertir antiguos en competitivos. Permite alinear decisiones específicas con el nuevo producto y al momento de su lanzamiento al mercado. Es decir brindar un proceso nuevo o mejoramiento con lineamiento a la actividad de la empresa.

El modelo canvas se inscribe en la tendencia visual & design thinking, es decir, permite crear un sistema visual accesible, legible y comprensible para todos gracias a su procedimiento no lineal. Este lienzo en un soporte con el que los emprendedores piensan y construyen su modelo económico en una única página: organizan fácilmente sus ideas en la plantilla con casillas, para pasar más rápidamente y eficazmente a la acción. El hecho de ofrecer una visión de conjunto a los modelos en construcción favorece la definición clara de las prioridades y de los planes de acción concretos que se deben llevar a cabo, así como un enfoque creativo y adaptable, lo que significa enormemente la elaboración futura de un plan de negocios. Esta herramienta también mejora los intercambios con los clientes y da un verdadero impulso a la comunicación entre colaboradores. (Osterwalder, 2010)

Consiste en generar ideas para un modelo de negocio fundamentado en la innovación, se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente. Son nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso.

Modelo Canvas



3.2. Propuesta de Valor

Es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras, haciendo referencia al producto o servicio por el que los clientes están dispuestos a pagar en relación a la competencia, para lo cual se toma como referencia las preguntas planteadas por Canvaniezer en el año 2010. Ver imagen 4.

Imagen 4. Análisis de Propuesta de Valor

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?	¿Los clientes consideran valiosa la oferta?	¿Existen otras necesidades por satisfacer?
¿Qué problema estamos ayudando a resolver?	¿Qué oportunidades tiene en el mercado?	¿Conocemos las expectativas futuras de los clientes?
¿Qué soluciones estamos aportado?	¿Qué me hace especial respecto a la competencia?	¿Sabemos los últimos avances de las fuentes de conocimiento?
¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a cada cliente?	¿Cómo usa el cliente el producto o servicio?	¿Conocemos la evolución de la competencia?
¿Qué características tiene mi producto o servicio para cada segmento de clientes?	¿Pueden los competidores mejorar nuestra oferta en términos de precios, cantidad o valor?	¿Existen productos o servicios sustitutivos?
¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?	¿Qué más les puede interesar a los clientes?	¿Se están generando nuevas tendencias en el sector?
	¿Cuál es nuestra especialidad?	¿Existen organizaciones que podrían desarrollar el valor que aportamos actualmente?
	¿Podría llegar a desarrollarse una marca registrada?	
	¿Puede promover alguna actividad en el entorno?	

Fuente: Canvaniezer

Elaborado por: Alexander Osterwalder

Las necesidades que estamos satisfaciendo como marca son brindar productos a bajo costo con una gran selección, existen varios problemas insatisfechos por industrias textiles en el mercado quiteño, al contar con una marca como H&M en el mercado sería de gran beneficio para gente que guste de la moda, rápida y sustentable con precios competitivos en el mercado.

Al proponer una nueva marca con productos de calidad que ayuden a generar confianza de compra, se buscará que los futuros consumidores se encuentren satisfechos en sus gustos y preferencias para los diferentes estilos de vestir. De esta manera el valor que será ofertado al cliente se concreta en una tienda diferente en cuanto a su atención, amabilidad, agilidad, limpieza e innovación enmarcadas en el concepto de que los vendedores son asesores de imagen.

3.3. Segmentos de Clientes

Estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para Quién?

Es importante establecer un perfil de los clientes y definir su comportamiento de compra para poder ofrecerles productos o servicios que sintonicen con ellos. Los segmentos son los clientes agrupados por características comunes que, por ello, tienen necesidades específicas de ellos y diferentes de otros segmentos de clientes.

Imagen 5. Análisis de Segmentos de Clientes

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Para quién estamos creando la propuesta de valor?	¿Conocemos bien a los clientes?	¿Están evolucionando las características de los clientes?
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?	¿Cuántos pueden ser mis clientes?	¿La competencia atiende a otros clientes?
¿Podemos clasificarlos en grupos homogéneos?	¿Hay posibilidad de crecimiento en algún segmento de clientes?	¿Podríamos atender otros segmentos de clientes?
	¿Realizamos mejoras para los clientes a partir de sus opiniones?	¿Existen clientes emergentes para un futuro cercano?
	¿Cuáles son los clientes más rentables?	

Fuente: Canvaniezer

Elaborado por: Alexander Osterwalder

La propuesta de valor que se está creando se encuentra dirigida a todo tipo de persona que guste de la moda, que esté dispuesto a buscar productos diferenciados a un precio exequible sin salir de la zona de tendencia.

Se ofrecerán prendas clásicas, sin embargo como estrategia clave, H&M es reconocida gracias a su extensa gama de estilos que satisfagan las necesidades de distintos grupos de consumidores, evolucionando las características no solo juveniles, sino también clásicas y modernas para cualquier edad.

3.4. Canales de Comunicación

¿Cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes? ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?

Es conveniente identificar, para cada producto o servicio, el canal de comunicación y distribución más adecuado, valorando su eficacia y eficiencia. Los canales hacen referencia a los puntos de contacto con los clientes y se relacionan con las actividades de difusión, recogida de opinión, venta, entrega y postventa.

Imagen 6. Análisis de Canales

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
<p>¿A través de que canales prefiere ser atendido cada segmento de clientes?</p> <p>¿Cómo lo estamos haciendo ahora?</p> <p>¿Cómo están relacionados nuestros canales?</p> <p>¿Cómo podemos integrarlos en las actividades habituales de los clientes?</p> <p>Los canales están relacionados con la experiencia del cliente con nuestra organización. Por ello son más que un mero trámite informativo o administrativo y es importante que faciliten experiencias positivas</p>	<p>¿Qué canales funcionan mejor?</p> <p>¿Llegamos a los clientes de una forma directa?</p> <p>¿Sabemos si los canales están bien diseñados?</p> <p>¿Llegan a todos los clientes?</p> <p>¿Están satisfechos con los canales existentes?</p> <p>¿Refuerzan la relación con el cliente?</p> <p>¿Están optimizados sus costes?</p> <p>¿El sistema de ventas facilita tener una cuota de mercado significativa?</p> <p>¿Tenemos una buena imagen de marca?</p>	<p>¿Hay canales alternativos que pueden ser interesantes?</p> <p>¿Se pueden usar los canales complementarios o nuevos canales TICs?</p> <p>¿La competencia utiliza canales diferentes?</p> <p>¿Se puede trabajar sin intermediarios?</p> <p>¿Qué hacer para convencerles mejor del valor de mi producto / servicio?</p>

Fuente: Canvaniezer

Elaborado por: Alexander Osterwalder

Para adquirir las prendas o productos, como canal principal se considera la tienda, que se complementa con página web, el consumidor está optando por el futuro, se comentó dentro del focus group que se necesitan establecimientos que brinde servicio a domicilio ya que no todos cuentan con el tiempo disponible para adquirir prendas dentro de los

horarios de tienda. No obstante se comentó que a pesar de las limitaciones de adquirir prendas, existen personas que buscan de qué manera adquirirlas ya sea por catálogo, aplicación o encargo.

Tomando en cuenta los datos arrojados de la muestra sobre la preferencia del consumidor al momento de adquirir una prenda. H&M se enfocará en medir la satisfacción del cliente al momento de brindar sus servicios, para contar con información para el mejoramiento continuo.

3.5. Relaciones con Clientes

Establecer el tipo de relación que esperan nuestros clientes, y sus características ayudará a la identificación de acciones necesarias para mantener un fuerte contacto con los clientes potenciales y fortalecer la relación a largo plazo.

Imagen 7. Análisis de Relaciones con Clientes

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Qué tipo de relación esperan los segmentos mantener con nosotros?	¿La relación actual promueve la transparencia con los clientes?	¿Existen en el mercado otras formas de relación exitosas?
¿Qué relaciones hemos establecido?	¿Los clientes tienen la información y orientación que necesitan?	¿Qué tipo de relación cultivan los mejores competidores?
¿Qué coste tiene el tipo de relaciones con los clientes?	¿Tenemos feedback de los clientes?	¿Qué tipo de relación fidelizaría más a los clientes clave?
¿Cómo se integran con el resto del negocio?	¿Se realizan mejoras a partir de sus opiniones?	¿Tenemos alguna relación que permite anticipar las expectativas de los clientes?
	¿Participan los clientes en alguna actividad relevante?	
	¿Se resuelven sus quejas, sugerencias o reclamaciones?	

Fuente: Canvaniezer

Elaborado por: Alexander Osterwalder

Como empresa textil multinacional se espera que los franquiciatarios apliquen lo pactado contractualmente, brindando un servicio acorde a los parámetros establecidos en los manuales, capacitación y demás lineamientos definidos por la casa matriz.

Como política institucional la información que se brinda a clientes es totalmente transparente para llegar a generar confianza, usando herramientas que permitan obtener una retroalimentación positiva por parte del consumidor. Como meta se considera fundamental tener clientes fieles a la marca, aprovechando que “H&M” con más de media década en el mercado internacional se encuentra reconocida por su gran aceptación, buena comunicación con sus clientes, dando atención oportuna a quejas, sugerencias o reclamos.

3.6. Fuentes de Ingreso

Es importante identificar los ingresos que provienen de cada segmento de clientes, y el sistema de pago con el fin de tener una visión global de qué segmentos son los de mayor rentabilidad.

Imagen 8. Análisis de Fuentes de Ingreso

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Actualmente cómo paga cada segmento de clientes?	¿Cuál es la mecánica para lograr beneficios?	¿Hay diferentes formas de generar ingresos?
¿Cómo prefieren pagar?	¿La estrategia coste – precio es rentable?	¿Se pueden generar más ingresos?
¿Es eficaz la forma de pago?	¿Qué margen se puede obtener?	¿Los clientes pagan por un producto similar, sustituto a otros competidores?
¿Cuánto aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales?	¿Es sostenible el flujo actual de ingresos?	¿Por qué valor están dispuestos a pagar más cada segmento de clientes?
¿Tenemos dependencia excesiva de alguna fuente de ingresos?	¿Está diversificado?	¿En el mercado existen otras fuentes de ingresos?
		¿Qué fuentes de ingresos tienen los mejores competidores?

Fuente: Canvaniezer

Elaborado: Alexander Osterwalder

H&M es una empresa que impone a sus franquicias metas altas de utilidades anuales, se destaca por ser una tienda textil que entra al mercado de forma agresiva. El marketing que se maneja a nivel del CEO internacional es uno de los más fuertes de la industria, lo cual fortalece la imagen de empresa de bajo costo que cuenta con varios beneficios, como sponsors, diseñadores que exponen su línea de ropa en la misma tienda.

Busca entregar productos diferenciados al menor costo, obteniendo el resultado no solo en ventas por productos sino también por la imagen que generan a través de campañas claves de responsabilidad social que le ponen a la mira de todos.

La forma de pago que cada consumidor opta tiene como fin lo más conveniente para el usuario, sin embargo la mayoría de nuestros potenciales consumidores manifestaron que los medios de pago preferidos son tarjetas de crédito y efectivo.

3.7. Recursos Claves

Al hablar de recursos claves es todo lo que genera valor al producto, es decir las personas, medios intelectuales, tecnológicos y físicos sin los cuales no hay negocio.

Imagen 9. Análisis de Recursos Claves

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?	¿Su calidad es adecuada?	¿Se pueden rentabilizar mejor los recursos disponibles?
¿Y nuestros canales de distribución?	¿Su cantidad es suficiente?	¿Se pueden aprovechar recursos para desarrollar otros negocios?
¿Y nuestras relaciones con los clientes?	¿Están disponibles a tiempo?	¿Se puede incrementar el valor de la marca?
¿Y nuestras fuentes de ingresos?	¿Su coste es adecuado?	¿Utiliza nuevos recursos la competencia?
¿Y nuestras actividades clave?	¿Se cuenta con tecnología y equipos avanzados?	¿El sector evoluciona en el uso de nuevas formas de recursos o tecnología?
¿Qué personas son necesarias para todo lo anterior?	¿Se tiene acceso a conocimiento diferenciado y especializado?	¿Qué están desarrollando las fuentes de innovación del sector o de sectores relacionados?
	¿Los recursos son amortizables?	¿En qué están dispuestos a invertir los accionistas?
	¿Hay que buscar algún recurso clave en el exterior?	¿Se puede desarrollar el talento innovador de las personas?
	¿Disponemos de las personas con talento idóneo?	
	¿Disponemos / aplicamos un sistema de evaluación y mejora del desempeño por competencias? ¿Disponemos / aplicamos criterios de	

Fuente: Canvaniezer

Elaborado: Alexander Osterwalder

Al hablar de una tienda de ropa como es H&M, como recurso clave y visual es su infraestructura y parámetros de diseño que la marca acorde con sus tiendas está acostumbrada posicionarse, comodidad y modernidad es lo que destaca la franquicia. Contar con un personal capacitado es lo que muchas tiendas encuentran mayor dificultad, sin embargo H&M es una empresa que establece y cumple reglamentos con sus empleadores, los cuales cuentan con manuales de comportamiento y seguridad, brindando así una cálida bienvenida a todos.

El internet es un mundo que ahora en día la mayoría de personas lo utilizan, la marca cuenta con su propia página web obteniendo varios beneficios, los principales son que se pueden realizar reclamos, compras, quejas o sugerencias. La interacción de cliente, vendedor crece gracias a su retroalimentación. Realizar campañas es un recurso clave que como empresa lo maneja de un nivel responsable con la comunidad con resultados favorables.

Inventario de mercadería se lo realiza de manera moderna y a la moda, la marca cuenta con diferentes prendas para las diferentes estaciones poniendo a la mira de los consumidores siempre la tendencia. El inventario se maneja de acuerdo a las ventas proyectadas para no incurrir en gastos no necesarios.

3.8. Actividades Clave

Son las actividades necesarias para disponer y entregar la oferta de productos o servicios, de esta manera se genera un valor adicional e importante con el resto de competidores. Pueden estar relacionadas, con los principales procesos directivos, operativos y de apoyo.

Imagen 10. Análisis de Actividades Clave

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Qué actividades clave se requieren para disponer la propuesta de valor?	¿Son eficientes las actividades?	¿Existen ventajas competitivas en algún proceso clave?
¿Y para entregarla?	¿Tienen una productividad adecuada?	¿Pueden variar los factores críticos del negocio en el futuro?
¿Y nuestros canales?	¿Qué operaciones se pueden sistematizar?	¿Conocemos las mejores prácticas del sector?
¿Y nuestras fuentes de ingresos?	¿Se cuidan los factores críticos de éxito?	¿En qué actividades se ha especializado competencia?
¿Cuáles son los factores críticos del negocio para lograr buenos resultados?	¿Se controlan los riesgos críticos?	
	¿Se definen los objetivos?	
	¿Se miden las actuaciones y los resultados?	
	¿Sería oportuno subcontratar o delegar alguna actividad?	

Fuente: Canvaniezer

Elaborado: Alexander Osterwalder

Para el posicionamiento de la franquicia, se hablan de actividades clave y necesarias que se deben de cumplir. Formalizar el contrato de la marca es el principal objetivo para poner en marcha los demás proyectos estudiados.

Para que exista una apertura de tienda de este nivel, se solicita inventario inicial de acuerdo a lo estipulado en el contrato, contar con un personal seleccionado para su apoyo dentro es fundamental, campañas promocionales de posicionamiento cuenta como base clave para su éxito. Adecuaciones y originalidad es lo que se espera al momento de abrir una tienda textil de este nivel.

Existen varios factores que no estén al favor de la marca es por eso que una actividad clave sin duda será la medición de satisfacción del servicio prestado, de esta manera evaluar y modificar para su mejora.

3.9. Socios Clave

Este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.

Hace referencia a las organizaciones más importantes con quienes trabajamos para que la empresa funcione. Pueden contemplarse diferentes formas de relación como alianzas, proveedores, colaboradores, entidades o redes de conocimiento

Imagen 11. Análisis de Socios Clave

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Quiénes son los aliados clave?	¿Por qué son tan importantes para nosotros?	¿Qué factores nos pueden hacer más interesantes para nuestros contactos?
¿Quiénes son los proveedores clave?	¿Existen buenas condiciones para mantener la relación?	¿Dónde están los recursos más innovadores para el desarrollo de nuestro negocio?
¿Quiénes son los colaboradores clave?	¿Somos dependientes de ellos? ¿Podemos reemplazarlos?	¿Conocemos las redes de conocimiento más avanzadas para nuestro sector?
¿Nos relacionamos con alguna entidad o red de conocimiento?	¿Se pueden convertir en competidores?	¿Cuál es el principal socio de la competencia?
¿Quiénes son las fuentes de conocimiento innovador?	¿Qué pueden los partners hacer mejor o con un coste menor?	
¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros contactos?	¿Aportan valor al negocio?	
¿Qué actividades clave llevan ellos a cabo?		

Fuente: Canvaniezer

Elaborado: Alexander Osterwalder

Tomando como referencia el contrato de la franquicia, se cuenta como aliados claves dentro de H&M los diseñadores con quienes la marca viene trabajando. Dichos colaboradores clave generan impacto a futuros consumidores.

La franquicia de ropa sueca, se destaca por hacer prendas de bajo costo, para que exista dicho beneficioso la marca busca contar con proveedores establecidos y confiables.

3.10. Estructura de Costos

Es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

Identificamos los costes más relevantes en la operativa del negocio con el fin de calcular el precio de venta en el mercado y valorar su viabilidad.

Imagen 12. Análisis de Estructura de Costos

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN Y MEJORA	INNOVACIÓN COMPETITIVA
¿Cuáles son los costes más importantes en nuestro modelo de negocio?	¿Son necesarios todos los gastos?	¿Pueden reducirse costes externalizando algunas acciones específicas?
¿Qué parte de la estructura tiene mayor coste?	¿Cuál es la relación coste - beneficio?	¿Qué estructura de costes utilizan los mejores competidores?
¿Qué actividades son las que tienen mayor coste?	¿Es la estructura de costes lo más ligera posible?	¿Se pueden compartir costes con otras entidades?
	¿Existe un adecuado control de costes?	¿Conocemos nuevos sistemas para optimizar los costes?
	¿La dinámica de costes permite solvencia económica?	

Fuente: Canvaniezer

Elaborado: Alexander Osterwalder

Los costes para poder implementar un negocio grande como la del posicionamiento de una marca, se necesita una buena administración la cual sepa destinar a factores externos que son de importancia como publicidad, capacitación, inventario, etc.

En cuanto a la estructura de costes que H&M en Ecuador, se quiere llegar al mercado potencial con precios competitivos. La utilidad que la empresa promete con proyecciones a 5 años se refleja como fructífera. Estos conceptos se desarrollan a profundidad en el capítulo financiero.

3.11. Estructura Organizacional y Funcional

Es un instrumento de gestión que ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización. Apoya al cumplimiento del Plan Estratégico; y, facilita la relación institucional.

Ayuda a que cuente con un proceso y todo debe ser respetado contando con objetivos estratégicos, con una supervisión y coordinación de las principales funciones que la empresa textil ofrecerá. (Paredes, 2017)

A nivel global H&M tiene una organización matricial en la que el Director General nombra a los miembros del equipo de gestión ejecutiva y a los directores nacionales. El equipo de gestión ejecutiva está formado por el Director General y otras quince personas, seis de las cuales son mujeres. El equipo de gestión ejecutiva es responsable de los siguientes departamentos: Finanzas, Contabilidad, Compras, Venta y Marketing, Producción, Sostenibilidad, Expansión, Nuevos negocios, Marca, Comunicación, Relación con los inversores, Recursos Humanos, IT, Logística y Seguridad.

Una organización matricial en H&M significa que los miembros del equipo de gestión ejecutiva son responsables del funcionamiento, la formación y la aplicación de las mejores prácticas en su departamento correspondiente, y de que cada país funcione de manera eficaz de acuerdo con las políticas y directrices emitidas por la sede central. Los directores nacionales son los máximos responsables de las ventas, la rentabilidad y de todos los departamentos de su país.

1 Director General Karl-Johan Persson

2 Finanzas Jyrki Tervonen

3 Economía Anders Jonasson

4 Compras Stina Westerstad

5 Ventas Mattias Ankarberg

6 Producción Karl Gunnar Fagerlin

7 Sostenibilidad Helena Helmersson

8 Expansión Fredrik Olsson

9 Nuevos negocios Madeleine Persson

10 Marca Anna Tillberg Pantzar

11 Comunicación Kristina Stenvinkel

12 Relaciones con Inversores Nils Vinge

13 Recursos Humanos Sanna Lindberg

14 Informática Kjell-Olof Nilsson

15 Logística Jonas Guldstrand

16 Seguridad Cenneth Cederholm

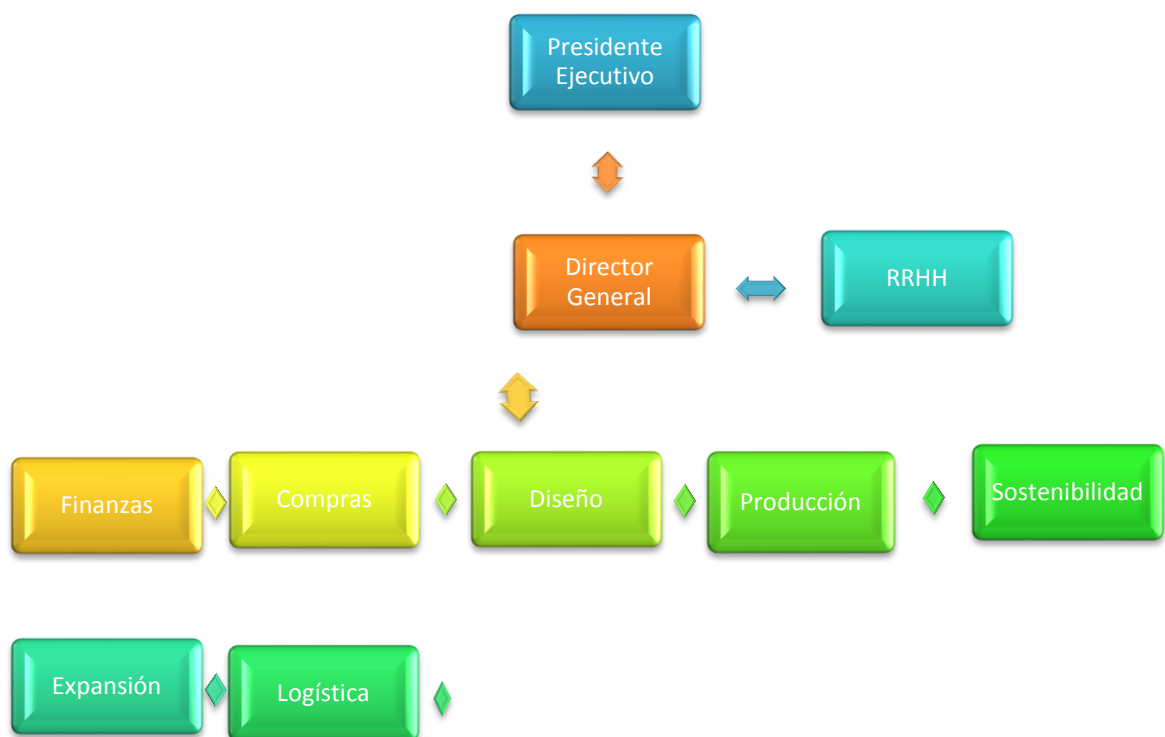
En el departamento de Comunicaciones y Prensa constantemente se enfrentan a desafíos intrigantes. Trabajamos a nivel global, en primer lugar, en relaciones con los medios, relaciones públicas en el ámbito de la moda, comunicación interna y relaciones con los inversionistas. Todos los departamentos siempre conectan con la oficina central, y con los profesionales de la comunicación local en cada uno de nuestros mercados. (Palermo, 2017)

Los distintos equipos dentro del departamento trabajan conjuntamente para garantizar que la comunicación interna y externa permanezca clara, relevante y consistente. Planean, coordinan y apoyan a la empresa con varios asuntos de comunicación.

- Comunicaciones Internas – Se concentra en la comunicación corporativa interna, la información y la inspiración.
- Relaciones con los Medios – Proporciona servicio a los medios mundiales las 24 horas.

- Relaciones Públicas con la Moda– Crea actividades de relaciones públicas globales y desarrolla estrategias para destacar su diseño y moda.

- Relaciones con Inversionistas – Garantiza que su información financiera se comunique claramente a través varios informes internos. En otras palabras, Comunicaciones y Prensa es la voz de H&M que informa, inspira y comunica a los empleados y al mundo exterior. (Palermo, 2017)



Elaborado por: H&M Oficial

Como punto de referencia en la actualidad H&M cuenta con varias tiendas en el territorio sur americano, Colombia es un país que apuesta por franquicia internacionales teniendo crecimientos y mejoras visibles dentro del poco tiempo que la marca se encuentra en el mercado, siendo así uno de los países que produce mismas prendas a uno de los menores costes a nivel global.

Tomando como referencia varios locales europeos y aplicados a la realidad del Ecuador, su parte estructural se verá reflejada al escenario realista de la marca. Sus operaciones serán manejadas a nivel del CEO internacional de la franquicia, es decir en cuanto sus movimientos y cambios se harán de acuerdo a lo establecido entre las dos partes.

Nils Vinge es la persona encargada a nivel internacional de relaciones con los inversores, durante varias teleconferencias con analistas se determina que H&M ha derrotado en varios años a su mayor competencia Inditex en cuanto a su rentabilidad, la marca posee una política de crecimiento agresiva, tiene por normal aumentar sus instalaciones entre el 10% y el 15 % cada año.

Su estructura organizacional y funcional serán manejadas a la realidad del mercado ecuatoriano, en su apertura se contarán con personal que trabajen 2 turnos como comienzo, reduciendo o sumando personal de acuerdo a la aceptación de la misma.

H&M – Factibilidad DMQ



4. FACTIBILIDAD FINANCIERA

La factibilidad de este proyecto se sirve de los instrumentos financieros con el propósito de definir las inversiones y gastos que la franquicia tendría que incurrir para poner en marcha plan de negocios. El riesgo que representa la inversión se incluye en el análisis de sensibilidad con escenarios pesimista, realista y optimista.

4.1. Resultados proyectados después de la implementación de la Franquicia

Se toma como referencia el escenario realista, los datos puestos en marcha fueron estudiados de acuerdo a la realidad ecuatoriana con información certera.

Tabla 2: Inversión Real

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 20.662,00
Activos Diferidos	\$ 121.300,00
Capital de Trabajo	\$ 499.338,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 641.300,00

ACTIVOS FIJOS

Tabla 3: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 6.880,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 9.840,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.700,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.242,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 20.662,00

MAQUINARIA Y EQUIPO

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
LOCAL			
LOCAL H&M			
Tanspaletas	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Etiquetadora	4	\$ 120,00	\$ 480,00
SUBTOTAL LOCAL			\$ 3.480,00
EXTRAS			
Equipo de sonido Sony MATEKI 90 - Local	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
SUBTOTAL EXTERIORES			\$ 1.500,00

AREA ADMINISTRATIVA			
SEGURIDAD			
Cámaras de seguridad	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00
Extintor 20lb	5	\$ 60,00	\$ 300,00
SUBTOTAL SEGURIDAD			\$ 1.900,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 6.880,00

EQUIPOS DE OFICINA

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
LOCAL			
LOCAL H&M			
Teléfono	5	\$ 20,00	\$ 100,00
T.V. LED Sony de 42" Negro	5	\$ 800,00	\$ 4.000,00
Caja Registradora – Computadora	6	\$ 950,00	\$ 5.700,00
SUBTOTAL CAFETERÍA			\$ 9.800,00
AREA ADMINISTRATIVA			
ADMINISTRACIÓN			
Teléfono	1	\$ 40,00	\$ 40,00
SUBTOTAL OFICINAS			\$ 40,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 9.840,00

EQUIPO DE COMPUTO

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
AREA ADMINISTRATIVA			
ADMINISTRACIÓN			
Laptop Sony Vaio	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Impresora Multifunción	1	\$ 300,00	\$ 300,00
SUBTOTAL ADMINISTRACIÓN			\$ 1.700,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 1.700,00

MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
LOCAL			
Local			
Sillas de probadores	15	\$ 40,00	\$ 600,00
Cortinas	16	\$ 5,00	\$ 80,00
Armadores	1000	\$ 0,15	\$ 150,00
Percheros	16	\$ 12,00	\$ 192,00
Maniquís	10	\$ 10,00	\$ 100,00

Perchas	15	\$ 30,00	\$ 450,00
Stands	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Espejos	15	\$ 10,00	\$ 150,00
SUBTOTAL RESTAURANTE			\$ 1.922,00
AREA ADMINISTRATIVA			
AREA ADMINISTRATIVA			
Escritorio	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Sillas de Oficina	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Archivadores	2	\$ 45,00	\$ 90,00
SUBTOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA			\$ 320,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 2.242,00

Escenario Pesimista

Al visualizar nuestra inversión es el peor panorama, es decir es el resultado del fracaso en cuanto a la factibilidad de implementar la franquicia.

4.1.1.1. Presupuesto

El presupuesto se logra a partir de las operaciones planteadas con el fin de alcanzar los objetivos, es decir los gastos y costos que la empresa incurrirá a través de su posicionamiento.

El presupuesto obtenido está relacionado con el volumen de ventas anuales, en este caso al ser el pesimista la empresa requiere empezar por algo bajo para generar lograr la fidelidad planteada, no opta por una tienda de la cual se está familiarizado que sean, sino que por algo más económico. La inversión inicial será solamente de \$ 404.786,27.

Para ello, se ha tomado en cuenta una venta mínima anual de \$1, 300,00, con una expectativa de crecimiento de tan solo 3%.

Tabla 4: Presupuesto Pesimista

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 205.866,24	\$ 218.036,02	\$ 231.063,72	\$ 245.016,93	\$ 259.968,88
<i>LOCAL</i>	<i>\$ 205.866,24</i>	<i>\$ 218.036,02</i>	<i>\$ 231.063,72</i>	<i>\$ 245.016,93</i>	<i>\$ 259.968,88</i>
Mercadería	\$ 100.000,00	\$ 103.490,00	\$ 107.101,80	\$ 110.839,65	\$ 114.707,96
Costos de transporte	\$ 10.000,00	\$ 10.349,00	\$ 10.710,18	\$ 11.083,97	\$ 11.470,80
Mano de Obra Directa	\$ 95.866,24	\$ 104.197,02	\$ 113.251,74	\$ 123.093,31	\$ 133.790,12
COSTOS INDIRECTOS	\$ 12.884,82	\$ 13.224,45	\$ 13.575,95	\$ 13.939,70	\$ 14.316,16
Útiles de Aseo	\$ 671,75	\$ 695,19	\$ 719,46	\$ 744,57	\$ 770,55
Depreciaciones	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07
Servicios Básicos	\$ 9.060,00	\$ 9.376,19	\$ 9.703,42	\$ 10.042,07	\$ 10.392,54
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 218.751,06	\$ 231.260,47	\$ 244.639,66	\$ 258.956,64	\$ 274.285,03
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 103,15	\$ 106,75	\$ 110,48	\$ 114,33	\$ 118,32
Sueldos y Salarios	\$ 15.344,00	\$ 16.677,39	\$ 18.126,66	\$ 19.701,87	\$ 21.413,96
Servicios Básicos	\$ 9.420,00	\$ 9.748,76	\$ 10.088,99	\$ 10.441,10	\$ 10.805,49
Depreciaciones	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07
Gastos Constitución	\$ 121.300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	\$ 2.400,00	\$ 2.483,76	\$ 2.570,44	\$ 2.660,15	\$ 2.752,99
Gasto arriendo	\$ 30.000,00	\$ 31.047,00	\$ 32.130,54	\$ 33.251,90	\$ 34.412,39
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 3.015,00	\$ 3.120,22	\$ 3.229,12	\$ 3.341,82	\$ 3.458,44
TOTAL	\$ 184.735,22	\$ 66.336,95	\$ 69.409,29	\$ 72.664,22	\$ 76.114,66
GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$ 1.300,00	\$ 1.355,38	\$ 1.413,12	\$ 1.473,32	\$ 1.536,08
TOTAL	\$ 1.300,00	\$ 1.355,38	\$ 1.413,12	\$ 1.473,32	\$ 1.536,08

4.1.1.2. Balances Proyectados

Tabla 5: Balances Proyectos - Pesimista

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 529.338,00	\$ 274.998,60	\$ 211.218,08	\$ 100.953,37	\$ -18.083,97	\$ -146.681,01
CAJA / BANCOS	\$ 529.338,00	\$ 274.998,60	\$ 211.218,08	\$ 100.953,37	\$ -18.083,97	\$ -146.681,01
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 20.662,00	\$ 17.508,93	\$ 14.355,87	\$ 11.202,80	\$ 8.049,73	\$ 4.896,67
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (3.153,07)	\$ (6.306,13)	\$ (9.459,20)	\$ (12.612,27)	\$ (15.765,33)
TOTAL ACTIVOS	\$ 550.000,00	\$ 292.507,54	\$ 225.573,94	\$ 112.156,17	\$ (10.034,24)	\$ (141.784,35)
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 200.000,00	\$ 174.029,25	\$ 145.480,96	\$ 114.099,33	\$ 79.603,15	\$ 41.683,30
TOTAL PASIVOS	\$ 200.000,00	\$ 174.029,25	\$ 145.480,96	\$ 114.099,33	\$ 79.603,15	\$ 41.683,30
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (155.589,38)	\$ (79.973,56)	\$ (85.189,20)	\$ (90.847,29)	\$ (96.983,33)
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (155.589,38)	\$ (235.562,94)	\$ (320.752,15)	\$ (411.599,44)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 350.000,00	\$ 194.410,62	\$ 114.437,06	\$ 29.247,85	\$ -61.599,44	\$ -158.582,77
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 550.000,00	\$ 368.439,87	\$ 259.924,88	\$ 143.354,05	\$ 18.010,57	\$ (116.892,61)

Al observar los balances proyectados de la franquicia en su escenario pesimista, posee una visión negativa en cuanto al tiempo de sus 5 años que se esperaba recuperar la inversión, fue de forma contraria la cual se inclina a caer en cuentas incobrables.

Cuando una empresa incurre en un patrimonio negativo, surgen las caídas o cierres de empresas por no generar una rentabilidad nuestro activo corriente está cayendo en negativo que sería lo último antes de incurrir en más préstamos para subsidiar dicha franquicia. Dentro del Escenario pesimista con un activo corriente en el primero año de \$ 529.338,00 al 5to año no se espera más que un negativo de \$-146, 681,01.

Trayendo a la franquicia mayor deuda, sin rentabilidad y sin visualización a futuras sucursales. Creando desconfianza y sin motivos por invertir.

4.1.1.3. Flujos de Caja

Flujo de caja es el presupuesto de liquidez que uno obtiene en un periodo determinado, de esta forma se constituye la importancia de poder ver los anticipos en saldos en dinero. No obstante, de liquidez dentro de la empresa H&M como peor escenario se nota que puede ser rentable dentro de sus primeros años, sin embargo, esto no justifica su flujo de caja que dentro del 4to y 5to año son negativos, esto se puede dar por problemas de efectivo.

Tabla 6: Flujos de Caja – Pesimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 529.338,00	\$ 274.998,60	\$ 211.218,08	\$ 100.953,37	\$ (18.083,97)
Venta de servicios		\$ 188.000,00	\$ 193.640,00	\$ 199.449,20	\$ 205.432,68	\$ 211.595,66
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 717.338,00	\$ 468.638,60	\$ 410.667,28	\$ 306.386,05	\$ 193.511,69
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 215.597,99	\$ 228.107,40	\$ 241.486,60	\$ 255.803,57	\$ 271.131,97
Gastos Administrativos		\$ 60.282,15	\$ 63.183,89	\$ 66.256,23	\$ 69.511,16	\$ 72.961,59
Gastos de Ventas		\$ 1.300,00	\$ 1.355,38	\$ 1.413,12	\$ 1.473,32	\$ 1.536,08
Gastos Financieros		\$ 17.888,51	\$ 15.310,97	\$ 12.477,62	\$ 9.363,07	\$ 5.939,41
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -329.338,00					
Gastos de constitución		\$ 121.300,00				
APORTE SOCIOS	\$ 350.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 20.662,00	\$ 416.368,65	\$ 307.957,64	\$ 321.633,57	\$ 336.151,12	\$ 351.569,05
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -20.662,00	\$ 300.969,35	\$ 160.680,96	\$ 89.033,71	\$ -29.765,07	\$ -158.057,37
Préstamo	\$ 200.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 350.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 25.970,75	\$ 28.548,28	\$ 31.381,63	\$ 34.496,18	\$ 37.919,85
15% Participación Trabajadores			\$ -35.201,22	\$ -19.273,58	\$ -20.553,69	\$ -21.941,93
22% Impuesto a la Renta			\$ -43.884,18	\$ -24.027,72	\$ -25.623,60	\$ -27.354,27
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 529.338,00	\$ 274.998,60	\$ 211.218,08	\$ 100.953,37	\$ (18.083,97)	\$ (146.681,01)

4.1.1.4. Índices Financiero

Gracias a los índices financieros se puede ver las relaciones que existen entre los diferentes estados financieros. Desde el punto de vista del inversionista puede ser muy útil para su proyección del futuro de la franquicia. Se puede observar que obteniendo como pesimista el escenario la rentabilidad y liquidez demuestran problema desde el primer año, sin una visión futurista para la franquicia.

Tabla 7. Índices Financieros - Pesimista

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	1,58	1,45	0,88	-0,23	-3,52
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	-16%	-19%	-23%	-26%	-30%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	-115%	-54%	-58%	-62%	-66%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-83%	-41%	-43%	-44%	-46%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-80%	-70%	-291%	147%	61%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-53%	-35%	-76%	905%	68%

4.1.2. Escenario Realista

Sería el resultado más cercano en cuanto a la inversión de la franquicia, este se encuentra establecido con presupuestos del CEO internacional de H&M en cuanto a la espera de una nueva tienda a nivel internacional.

Se trata de recolectar los datos más certeros posibles, comparados con mercados similares dentro de la industria. Es un resultado más objetivo y certero.

4.1.2.1. Presupuestos

Con costos y gastos certeros y analizados dentro de la ciudad de Quito se necesita \$724.097,97 de inversión para que entre en marcha la gran franquicia. Para el presupuesto planteado se tomó como data cifras investigadas para hacer este proyecto apto.

El presupuesto que se muestra a continuación está relacionado con el volumen de ventas anuales de mercados comparativos sugeridos en cuanto a su similitud como es México y Colombia.

Desde el CEO internacional de H&M se sugiere que una apertura de una tienda genere habitualmente en sus ventas anuales un aproximado de \$800, 000,00. Para no ser tomada como pérdida, sin embargo, Ecuador al no ser un país con mismo ingresos y situación económica de iguales similitudes donde ya está establecida la marca, se puso como meta el vender \$580, 000,00. Con una tasa de crecimiento del 10%, generando una rentabilidad positiva normal, ni extrema como Chile que cuenta con un crecimiento increíble al ser líder en ventas.

Tabla 8. Presupuesto Realista

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 467.941,94	\$ 492.486,09	\$ 518.600,55	\$ 546.402,13	\$ 576.017,12
<i>LOCAL</i>	<i>\$ 467.941,94</i>	<i>\$ 492.486,09</i>	<i>\$ 518.600,55</i>	<i>\$ 546.402,13</i>	<i>\$ 576.017,12</i>
Mercadería	\$ 300.000,00	\$ 310.470,00	\$ 321.305,40	\$ 332.518,96	\$ 344.123,87
Costos de transporte	\$ 10.000,00	\$ 10.349,00	\$ 10.710,18	\$ 11.083,97	\$ 11.470,80
Mano de Obra Directa	\$ 157.941,94	\$ 171.667,09	\$ 186.584,97	\$ 202.799,20	\$ 220.422,45
COSTOS INDIRECTOS	\$ 15.284,82	\$ 15.708,21	\$ 16.146,39	\$ 16.599,86	\$ 17.069,15
Útiles de Aseo	\$ 671,75	\$ 695,19	\$ 719,46	\$ 744,57	\$ 770,55
Depreciaciones	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07
Servicios Básicos	\$ 11.460,00	\$ 11.859,95	\$ 12.273,87	\$ 12.702,22	\$ 13.145,53
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 483.226,76	\$ 508.194,31	\$ 534.746,94	\$ 563.001,98	\$ 593.086,27
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 103,15	\$ 106,75	\$ 110,48	\$ 114,33	\$ 118,32
Sueldos y Salarios	\$ 45.260,00	\$ 49.193,09	\$ 53.467,97	\$ 58.114,34	\$ 63.164,48
Servicios Básicos	\$ 11.640,00	\$ 12.046,24	\$ 12.466,65	\$ 12.901,74	\$ 13.352,01
Depreciaciones	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07
Gastos Constitución	\$ 121.300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	\$ 2.400,00	\$ 2.483,76	\$ 2.570,44	\$ 2.660,15	\$ 2.752,99
Gasto arriendo	\$ 30.000,00	\$ 31.047,00	\$ 32.130,54	\$ 33.251,90	\$ 34.412,39
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 3.015,00	\$ 3.120,22	\$ 3.229,12	\$ 3.341,82	\$ 3.458,44
TOTAL	\$ 216.871,22	\$ 101.150,13	\$ 107.128,27	\$ 113.537,34	\$ 120.411,69
GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$ 24.000,00	\$ 25.022,40	\$ 26.088,35	\$ 27.199,72	\$ 28.358,43
TOTAL	\$ 24.000,00	\$ 25.022,40	\$ 26.088,35	\$ 27.199,72	\$ 28.358,43

4.1.2.2. *Balances Proyectados*

El balance general proyectado realista nos enseña de forma anticipada cual va hacer el patrimonio líquido. Nos brinda los saldos de inicio de periodo de las distintas cuentas con datos más certeros y reales.

Dentro de lo que acabe del escenario realista se puede constatar que existe un absoluto crecimiento, generando no un aspecto positivo en su totalidad como se espera en los primeros años con una cifra del año 1 en activos corrientes de \$348, 388,38 y en el año 2 con \$395, 539,44. Sintiendo un crecimiento leve pero al mismo tiempo seguro ya que al 5to año se logra \$516, 624,63.

Tabla 9: Balances Proyectos - Realista

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 499.338,00	\$ 348.388,38	\$ 395.539,44	\$ 412.382,85	\$ 451.721,57	\$ 516.624,63
CAJA / BANCOS	\$ 499.338,00	\$ 348.388,38	\$ 395.539,44	\$ 412.382,85	\$ 451.721,57	\$ 516.624,63
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 20.662,00	\$ 17.508,93	\$ 14.355,87	\$ 11.202,80	\$ 8.049,73	\$ 4.896,67
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (3.153,07)	\$ (6.306,13)	\$ (9.459,20)	\$ (12.612,27)	\$ (15.765,33)
TOTAL ACTIVOS	\$ 520.000,00	\$ 365.897,32	\$ 409.895,31	\$ 423.585,65	\$ 459.771,30	\$ 521.521,29
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 60.000,00	\$ 52.208,77	\$ 43.644,29	\$ 34.229,80	\$ 23.880,94	\$ 12.504,99
TOTAL PASIVOS	\$ 60.000,00	\$ 52.208,77	\$ 43.644,29	\$ 34.229,80	\$ 23.880,94	\$ 12.504,99
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (99.094,98)	\$ (636,57)	\$ 19.951,76	\$ 43.381,44	\$ 69.972,88
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (99.094,98)	\$ (99.731,55)	\$ (79.779,79)	\$ (36.398,35)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 460.000,00	\$ 360.905,02	\$ 360.268,45	\$ 380.220,21	\$ 423.601,65	\$ 493.574,53
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 520.000,00	\$ 413.113,79	\$ 403.919,60	\$ 414.456,87	\$ 447.489,46	\$ 506.086,39

4.1.2.3. *Flujos de Caja*

Flujo de caja es el presupuesto de liquidez como se sabe, al cual se le obtiene durante un cierto periodo. En el cuanto se refiere al escenario realista a partir del 3er año se recupera en absoluto brindado una liquidez positiva del \$412, 382,85, recuperando lo invertido al observar los anticipos en saldos en dinero.

Al ver que no existe una liquidez negativa se puede asumir que no existe un mal manejo o problemas de efectivo, llegando al 5to año con un anticipo mayor al del primer año, siendo este positivo y de mejora como franquicia.

Tabla 10: Flujos de Caja - Realista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 499.338,00	\$ 348.388,38	\$ 395.539,44	\$ 412.382,85	\$ 451.721,57
Venta de servicios		\$ 580.000,00	\$ 638.000,00	\$ 701.800,00	\$ 771.980,00	\$ 849.178,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 1.079.338,00	\$ 986.388,38	\$ 1.097.339,44	\$ 1.184.362,85	\$ 1.300.899,57
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 480.073,69	\$ 505.041,24	\$ 531.593,87	\$ 559.848,92	\$ 589.933,20
Gastos Administrativos		\$ 92.418,15	\$ 97.997,06	\$ 103.975,20	\$ 110.384,27	\$ 117.258,63
Gastos de Ventas		\$ 24.000,00	\$ 25.022,40	\$ 26.088,35	\$ 27.199,72	\$ 28.358,43
Gastos Financieros		\$ 5.366,55	\$ 4.593,29	\$ 3.743,29	\$ 2.808,92	\$ 1.781,82
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -439.338,00					
Gastos de constitución		\$ 121.300,00				
APORTE SOCIOS	\$ 460.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 20.662,00	\$ 723.158,39	\$ 632.654,00	\$ 665.400,71	\$ 700.241,83	\$ 737.332,08
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -20.662,00	\$ 356.179,61	\$ 353.734,38	\$ 431.938,73	\$ 484.121,02	\$ 563.567,49
Préstamo	\$ 60.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 460.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 7.791,23	\$ 8.564,49	\$ 9.414,49	\$ 10.348,86	\$ 11.375,95
15% Participación Trabajadores			\$ -22.419,68	\$ 4.513,97	\$ 9.814,81	\$ 15.830,97
22% Impuesto a la Renta			\$ -27.949,87	\$ 5.627,42	\$ 12.235,79	\$ 19.735,94
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 499.338,00	\$ 348.388,38	\$ 395.539,44	\$ 412.382,85	\$ 451.721,57	\$ 516.624,63

Tabla 11: Índices Financieros- Realistas

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	6,67	9,06	12,05	18,92	41,31
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	17%	20%	24%	27%	30%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	-25%	1%	5%	9%	13%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-17%	0%	3%	6%	8%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-27%	0%	5%	10%	14%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-27%	0%	5%	9%	13%

4.1.2.4. *Índices Financieros*

Los índices de financieros en el escenario realista asume como primer instancia un negativo en cuanto a su 1er año de inversión, sin embargo al ver la tabla donde se relacionan los diferentes estados financieros H&M como franquicia tiene una proyección positiva con un índice de liquidez que puede alcanzar más del 40% y una utilidad bruta de 30% como las más destacadas. Gracias a los porcentajes la franquicia sueca puede llegar a ser una tienda totalmente sustentable.

4.1.3. *Escenario Optimista*

Las ansias de esta franquicia de crecer a nivel internacional han despertado interés en futuros inversionistas, siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que se proyecta. Es el escenario que se les indica y motiva a seguir creciendo, siendo una viabilidad hacia crecer positivamente.

Dentro del escenario optimista se tomó en cuenta casos de ventas que superaron las expectativas a nivel corporativo.

4.1.3.1. *Presupuesto*

El presupuesto en el escenario optimista se encuentra relacionado con el volumen de ventas anuales que países en Sudamérica como Perú y Argentina que puedes llegar a tener los precios que la franquicia incurrirá en Ecuador. La inversión inicial sería de \$ 956.377,34.

En este escenario se quiere destacar una inversión alta apuntando a llegar hacer la líder en su mercado, con una gran presupuesto de infraestructura, publicidad. Se visualiza una tienda de primera ofertando lo mejor de su línea.

Para llegar a no generar pérdida, se ha tomado en cuenta una venta mínima anual de \$800, 000,00 con una expectativa de crecimiento del 15% anualmente, se ha comparado cifras y expectativas de crecimiento con tiendas reales de H&M a nivel global.

Tabla 11: Presupuesto – Optimista

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS	\$ 700.221,30	\$ 734.550,54	\$ 770.937,43	\$ 809.528,49	\$ 850.481,84
<i>LOCAL</i>	<i>\$ 700.221,30</i>	<i>\$ 734.550,54</i>	<i>\$ 770.937,43</i>	<i>\$ 809.528,49</i>	<i>\$ 850.481,84</i>
Mercadería	\$ 500.000,00	\$ 517.450,00	\$ 535.509,01	\$ 554.198,27	\$ 573.539,79
Costos de transporte	\$ 10.000,00	\$ 10.349,00	\$ 10.710,18	\$ 11.083,97	\$ 11.470,80
Mano de Obra Directa	\$ 190.221,30	\$ 206.751,54	\$ 224.718,24	\$ 244.246,26	\$ 265.471,26
COSTOS INDIRECTOS	\$ 15.284,82	\$ 15.708,21	\$ 16.146,39	\$ 16.599,86	\$ 17.069,15
Útiles de Aseo	\$ 671,75	\$ 695,19	\$ 719,46	\$ 744,57	\$ 770,55
Depreciaciones	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07
Servicios Básicos	\$ 11.460,00	\$ 11.859,95	\$ 12.273,87	\$ 12.702,22	\$ 13.145,53
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 715.506,12	\$ 750.258,75	\$ 787.083,82	\$ 826.128,35	\$ 867.550,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 103,15	\$ 106,75	\$ 110,48	\$ 114,33	\$ 118,32
Sueldos y Salarios	\$ 45.260,00	\$ 49.193,09	\$ 53.467,97	\$ 58.114,34	\$ 63.164,48
Servicios Básicos	\$ 11.640,00	\$ 12.046,24	\$ 12.466,65	\$ 12.901,74	\$ 13.352,01
Depreciaciones	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07	\$ 3.153,07
Gastos Constitución	\$ 121.300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de mantenimiento infraestructura y equipos	\$ 2.400,00	\$ 2.483,76	\$ 2.570,44	\$ 2.660,15	\$ 2.752,99
Gasto arriendo	\$ 30.000,00	\$ 31.047,00	\$ 32.130,54	\$ 33.251,90	\$ 34.412,39
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 3.015,00	\$ 3.120,22	\$ 3.229,12	\$ 3.341,82	\$ 3.458,44
TOTAL	\$ 216.871,22	\$ 101.150,13	\$ 107.128,27	\$ 113.537,34	\$ 120.411,69
GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$ 24.000,00	\$ 25.022,40	\$ 26.088,35	\$ 27.199,72	\$ 28.358,43
TOTAL	\$ 24.000,00	\$ 25.022,40	\$ 26.088,35	\$ 27.199,72	\$ 28.358,43

4.1.3.2. *Balances Proyectados*

El balance optimista proyectado con cifras comparadas de otros mercados similares nos demuestra la forma en que el patrimonio líquido será positivo. La data obtenida son los saldos de inicio de periodo de las distintas cuentas con datos más fructíferos, sin embargo el consumidor es el último en generar dicha expectativa.

Un H&M optimista puede ser constatado al ver un crecimiento en sus números, esto ofrece un aspecto positivo en su totalidad. La franquicia que entra pisando fuerte al ser líder de marca de bajo costo a nivel global, se puede ver como en los primeros años se encuentra rentable o inclusive ya con utilidad.

La franquicia en la ciudad de Quito como escenario optimista se espera en los primeros años encuentre su recuperación con una cifra inicial de \$499,388,00 y tan solo al segundo año ya pisando talones con \$427,333,79, viendo el crecimiento notorio y seguro para la franquicia.

Tabla 12: Balance Proyectado – Optimista

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 499.338,00	\$ 336.109,02	\$ 427.333,79	\$ 513.038,44	\$ 672.773,74	\$ 920.374,58
CAJA / BANCOS	\$ 499.338,00	\$ 336.109,02	\$ 427.333,79	\$ 513.038,44	\$ 672.773,74	\$ 920.374,58
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 20.662,00	\$ 17.508,93	\$ 14.355,87	\$ 11.202,80	\$ 8.049,73	\$ 4.896,67
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00	\$ 6.880,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00	\$ 9.840,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00	\$ 2.242,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (3.153,07)	\$ (6.306,13)	\$ (9.459,20)	\$ (12.612,27)	\$ (15.765,33)
TOTAL ACTIVOS	\$ 520.000,00	\$ 353.617,95	\$ 441.689,65	\$ 524.241,24	\$ 680.823,47	\$ 925.271,25
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 60.000,00	\$ 52.208,77	\$ 43.644,29	\$ 34.229,80	\$ 23.880,94	\$ 12.504,99
TOTAL PASIVOS	\$ 60.000,00	\$ 52.208,77	\$ 43.644,29	\$ 34.229,80	\$ 23.880,94	\$ 12.504,99
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (107.236,20)	\$ 25.840,71	\$ 88.813,01	\$ 163.778,02	\$ 252.670,67
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (107.236,20)	\$ (81.395,49)	\$ 7.417,52	\$ 171.195,54
TOTAL PATRIMONIO	\$ 460.000,00	\$ 352.763,80	\$ 378.604,51	\$ 467.417,52	\$ 631.195,54	\$ 883.866,21
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 520.000,00	\$ 404.972,58	\$ 422.255,66	\$ 501.654,18	\$ 655.083,34	\$ 896.378,06

4.1.3.3. *Flujos de Caja*

El flujo de caja como presupuesto de liquidez, durante una inversión masiva y positiva durante el periodo inicial de operaciones en la ciudad de Quito. A partir del 3er año se recupera y refleja una liquidez positiva del \$427, 333,79, visualizando los anticipos en saldos en dinero para futuras inversiones ya sean en nuevas aperturas de sucursales. Se toman en cuenta varios factores para poder concebir una tienda que genere una mejora y estabilidad de la franquicia en la ciudad.

Tabla 13: Flujo de Caja– Optimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 499.338,00	\$ 336.109,02	\$ 427.333,79	\$ 513.038,44	\$ 672.773,74
Venta de servicios		\$ 800.000,00	\$ 920.000,00	\$ 1.058.000,00	\$ 1.216.700,00	\$ 1.399.205,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 1.299.338,00	\$ 1.256.109,02	\$ 1.485.333,79	\$ 1.729.738,44	\$ 2.071.978,74
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 712.353,05	\$ 747.105,68	\$ 783.930,75	\$ 822.975,28	\$ 864.397,93
Gastos Administrativos		\$ 92.418,15	\$ 97.997,06	\$ 103.975,20	\$ 110.384,27	\$ 117.258,63
Gastos de Ventas		\$ 24.000,00	\$ 25.022,40	\$ 26.088,35	\$ 27.199,72	\$ 28.358,43
Gastos Financieros		\$ 5.366,55	\$ 4.593,29	\$ 3.743,29	\$ 2.808,92	\$ 1.781,82
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -439.338,00					
Gastos de constitución		\$ 121.300,00				
APORTE SOCIOS	\$ 460.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 20.662,00	\$ 955.437,76	\$ 874.718,44	\$ 917.737,60	\$ 963.368,19	\$ 1.011.796,80
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -20.662,00	\$ 343.900,24	\$ 381.390,58	\$ 567.596,19	\$ 766.370,24	\$ 1.060.181,93
Préstamo	\$ 60.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 460.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 7.791,23	\$ 8.564,49	\$ 9.414,49	\$ 10.348,86	\$ 11.375,95
15% Participación Trabajadores			\$ -24.261,58	\$ 20.093,44	\$ 37.053,85	\$ 57.165,31
22% Impuesto a la Renta			\$ -30.246,11	\$ 25.049,82	\$ 46.193,80	\$ 71.266,09
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 499.338,00	\$ 336.109,02	\$ 427.333,79	\$ 513.038,44	\$ 672.773,74	\$ 920.374,58

4.1.3.4. *Índices Financieros*

Los índices financieros son la relación entre cuentas, cuando elegimos un escenario optimista, se asume que solo el 1er año no se alcanzará lo invertido, pese a no existir una rentabilidad positiva, dentro de los 4 años que consiguientes se puede ver como no solo genera un liquidez jugosa, sino también una rentabilidad con crecimiento notablemente aceptable a nivel global. En el 5to año es donde se nota la mayor eficacia y eficiencia de la empresa en cuanto a sus números de crecimiento.

Tabla 14: Índices Financieros – Optimista

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	6,44	9,79	14,99	28,17	73,60
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	11%	18%	26%	32%	38%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	-20%	5%	13%	21%	27%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-13%	3%	8%	13%	18%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-30%	7%	19%	26%	29%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-30%	6%	17%	24%	27%

4.2. Comparación de Escenarios

4.2.1. Cuadro Comparativo

Al comparar escenarios que nos brinden una visión de 360 grados, la empresa vera su viabilidad sobre la factibilidad de posicionarse en la ciudad de Quito. De igual manera el valor actual neto se encuentra reflejado de acuerdo a la diferente situación de escenario, sin descartar derechos y obligaciones establecidas por la franquicia sueca.

Tabla 15: Escenario – Pesimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (350.000,00)	\$ 354.084,00	\$ 172.782,89	\$ 100.953,37	\$ (18.083,97)	\$ (146.681,01)
TASA DE DESCUENTO =	11,71%	Tasa Referencial				
VAN =	\$ 81.906,48	Proyecto Viable				
TIR =	38,51%	Proyecto Viable				

Tabla 16: Escenario – Realista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (460.000,00)	\$ 398.757,93	\$ 345.493,46	\$ 412.382,85	\$ 451.721,57	\$ 516.624,63
TASA DE DESCUENTO =	11,66%	Tasa Referencial				
VAN =	\$ 1.058.549,67	Proyecto Viable				
TIR =	81,77%	Proyecto Viable				

Tabla 16: Escenario – Optimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (460.000,00)	\$ 390.616,71	\$ 359.691,38	\$ 513.038,44	\$ 672.773,74	\$ 920.374,58
TASA DE DESCUENTO =	11,66%	Tasa Referencial				
VAN =	\$ 1.509.705,54	Proyecto Viable				
TIR =	91,67%	Proyecto Viable				

4.2.2. Conclusiones de la Comparación

Al tener un panorama más certero sobre la inversión de una franquicia líder a nivel global en bajo costo, se puede comprar los escenarios. Como conclusión el posicionamiento de una marca que cuenta con competidores directos se encuentra en un rango de aceptación del 50% de la muestra tomada. Al comprar los 3 posibles escenarios se observa que la franquicia H&M tiene un futuro prometedor en la ciudad de Quito, no obstante el consumidor es el que elige el destino de cada marca. Como tasa interna de retorno realista se puede constatar que es más del 80% lo que brinda un porcentaje ambicioso y muy positivo.

Dentro de las políticas de la franquicia al no ser una rentable, será clasificada como perdida global. Observando el escenario pesimista, la franquicia no generará ningún acuerdo mientras no tenga un porcentaje que superé sus inversiones.

De lo que cabe en el escenario optimista la marca tiene un crecimiento impresionante en el mercado ecuatoriano, con una tasa interna de retorno del 91,6% pudiendo llegar hacer marca líder en la ciudad y al visualizar futuras sucursales en el país. Los datos que se manejan en el mercado optimista son de tiendas que han tenido dicho incremento y éxito a su llegada.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos de la factibilidad de la franquicia son:

1. Franquicias de bajo costo son modelos de empresas que se caracterizan por el reconocido éxito comercial, con visión global H&M es admirada por su alta aceptación por parte del público, lo que hace de esto un negocio rentable, fructífero y con una alta proyección de crecimiento.
2. En la ciudad de Quito con los datos obtenidos del estudio sobre el gusto de vestir existe una demanda insatisfecha en cuanto a la compra o búsqueda de una prenda, esto se puede contemplar en los resultados de las encuestas que sin haber una marca en el territorio ecuatoriano establecida, ya se encuentra como opción para un futuro comprador. En cuanto con la marca H&M sin aun estar establecida en la ciudad de Quito tuvo una acogida positiva de la muestra tomada, la data que genera ansias puede llegar a generar temor al enfrentar marcas ya posicionadas como competidores directos. Ej. Zara o Bershka.
3. Estableciendo una perspectiva nacional, la entrada de una franquicia como H&M es percibida como una batalla ganada ya que es una franquicia que entra pisando fuerte no solo porque su producto desde antes está siendo deseado sino también porque no entra a probar, sino a ganar como marca principal.
4. Al implementar este tipo de franquicia de bajo costo, cuenta con mercado desde antes al ser una marca consolidada asimismo con un know-how que al inversionista le permite poseer un asesoramiento o asistencia técnica necesaria para la administración u operación del negocio, reduciendo de esta manera el riesgo de fracaso, probado y de éxito. Además, como empresa es reconocida por su buen nivel de responsabilidad social y bienestar para sus empleados y comunidad. Creando un impacto positivo y amigable con el consumidor.

5. Existe un panorama hacia la franquicia muy interesante para su desarrollo y crecimiento, en especial al considerar que nuestros competidores directos cuentan con una acogida exitosa, de esta manera promete dentro del mercado certificar ventas exitosas.
6. Los precios que se establece en el territorio ecuatoriano son muy competitivos en cuanto a su mercado global, generar materia prima directa con una excelente mano de obra las prendas que serían elaboradas acá serían con los estándares más altos de calidad, visualizando éxito y competencia. Sin embargo, es necesario reforzar constantemente la imagen de la marca para de esta manera mantener la vigencia de tal.
7. Abriendo tiendas en países que existe una aceptación real, los atributos de la empresa es crear fidelidad y confianza con el consumidor brindando un excelente servicio, siendo este personalizado y ágil, ambiente y decoración del establecimiento estacional, temático a nivel internacional, así como la facilidad de poder encontrar una amplia y variada gama de artículos. De esta manera se quiere vestir clientes con su estilo propio, satisfaciendo los distintos gustos y necesidad de una clientela diversa.
8. La edad para este tipo de tienda es irrelevante, no solo se enfoca en satisfacer a sus clientes con moda, sino también al ser versátil y poder encontrar ropa muy clásica o normal. Atrayendo a consumidores que no se sentían parte de la nueva marca.
9. En términos generales el posicionamiento escogido como líder en cuanto a sus costos en el mercado le ayudará a la franquicia a su mejora de cartera de clientes, forjando una competencia a nivel nacional y demostrando la fuerza como el mejor ofertante en su área.
10. En cuanto a la inversión de la franquicia estaría justificada por cuanto a la recuperación que se obtiene a partir del segundo año de operaciones, formando confiabilidad a futuros inversionistas. La rentabilidad que este negocio visualiza permite proyectarse al abrir más sucursales.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda seguir el estudio de factibilidad para el posicionamiento de la franquicia, creando una marca de primera elección hacia futuros consumidores y con la mejora a más cartera de clientes. Generar un énfasis sobre todo en mantener la franquicia como de bajo costo, con el fin de conseguir la fidelidad de mejor aceptación por parte del público.
2. Mantener los niveles de niveles internacionales planteados por el franquiciador al seguir estrictamente sus lineamientos y normas establecidas por el mismo.
3. Se aconseja al futuro inversionista de la tienda, que se destine presupuesto a la fuerza de ventas, al capacitar y motivar para idear nuevas estrategias que lleven a la tienda no solo a tener éxito sino a ser líder.
4. Se invita a generar búsqueda constante de futuras alianzas estratégicas para que la marca pueda acceder a más potenciales clientes.
5. Se sugiere realizar estudios de viabilidad con mercados semejantes y éxitos en cuanto a precios, posicionamiento y más. Chile es un gran ejemplo el cual ahora se encuentra en 1er lugar en ventas a nivel global, así mismo Colombia es el 3er país internacionalmente en vender las mismas prendas a menor costo. Generar estrategias para obtener una viabilidad comercial positiva.

REFERENCIAS

1. Aldave, D. M. (2004). *Las Franquicias en México una nueva Vision*. México: Fondo Editorial FCA.
2. Banrepcultural. (2017). *Red Cultural del Banco de la República de Colombia* . Bogotá: Banco de la República de Colombia.
3. Barbadillo, S. (2009). *Invertir en Franquicias*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
4. Burneo, J. A. (2014). El Contrato de Franquicia Comercial en la Legislación. 59.
5. Cabanilla, O. M.-E. (2010). *Las Franquicias en el Ecuador*. Quito: Imprenta producciones Gráficas.
6. Castro, E. C. (2005). El sistema de franquicia. In A. N. García, *Fundamentos Teóricos y Prácticos* (p. 32). Madrid: Ediciones Pirámide.
7. Cueva, R. A. (2002). *Comportamiento de Consumidor* . México D.F.: McGRAW - Hill.
8. Debitoo. (2017). *Debitoo*. Retrieved from Glosario de la Contabilidad: <https://debitoo.es/glosario/definicion-de-franquicia>
9. *Ecuador en Cifras* . (2010). Retrieved from Instituto Nacional de Estadística y Censos : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
10. Eumed. (2017). *Eumed Net*. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/DERECHOS%20Y%20OBLIGACIONES%20DE%20LAS%20PARTES%20DEL%20CONTRATO%20DE%20FRANQUICIA.htm>
11. Eumed. (2017). *Eumed Net*. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/DERECHOS%20Y%20OBLIGACIONES%20DE%20LAS%20PARTES%20DEL%20CONTRATO%20DE%20FRANQUICIA.htm>
12. H&M. (2012). Suecia.

13. IIEMD. (2017). *Focus Group*. Retrieved from Instituto Internacional Español de Marketing Digital: <https://iiemd.com/focus/focus-group/que-es-focus-group>
14. Leon G. Schiffman, L. L. (n.d.). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
15. minutos.es, 5. (2016). El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz.
16. Osterwalder. (2010).
17. Palermo. (2017). *Fido Palermo* . Retrieved from http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/17214_55544.pdf
18. Palermo, F. (2016). *Servicios DYC*. Retrieved from http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/30541_106221.pdf
19. Paredes, A. (2017). *Alfredo Paredes & Asociados*. Retrieved from <http://www.alfredoparedesyasociados.com/index.php/productos/consultoria/estructura-organica>
20. Perú, H. (2015). *H&M*. Retrieved from H&M: <https://www.hm.com/pe/customer-service/faq/our-responsibility>
21. QuestionPro. (2015). *QuestionPro*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/es/tipos-de-encuestas.html>
22. Rivas, J. A. (2015). *Comportamiento del consumidor* . Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
23. Santillan, M. G. (2010, 05 06). *Las primeras franquicias en Ecuador*. Retrieved from ECUAFRANQUICIAS: http://www.ecuafranquicias.com/las_primeras_franquicias_en_ecuador.htm
24. Vanguardia, L. (2017). Iditex, H&M y Uniqlo se disputan sin tregua el consumo internacional de ropa. *La Vanguardia*, Dinero.

ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de la Encuesta

Encuesta

Datos del Encuestado:

Sexo: Masculino___

Femenino___

Edad: 15-18___ 19-22___ 23-28___ 29-36___ 37 o más___

a) ¿Qué marca de ropa es de su preferencia?

MANGO

H&M

Stradivarius



OTRA:_____

b) ¿Qué prendas son las que buscarías comprar de esta marca?

Jeans

Shorts

Blusas / camisetas

Zapatos

Sweaters

c) Escoja la frase que representa a una tienda “low cost” (bajo costo)

- a. Modelo de negocio que se basa principalmente en la reducción de costes, lo que propicia una bajada en el precio de venta.
- b. Ventas de bajo costo, de un producto básico, sin extras y de mala calidad.
- c. Términos de rebaja, liquidación, remate o ganga.
- d. Propuesta comercial diferente que tiene como objetivo apoyar a los franquiciados en sus ventas siendo este único y brindando un trabajo más eficaz.

d) Calificando del 1- 5 las siguientes experiencias de compras, siendo 1 las más baja y 5 la más alta.

- a. **¿Qué forma es de su elección al adquirir su compra?**

Tienda (Centro comercial)	Tienda Fuera	Online	Catálogo

b. ¿Cuántas veces al año compra el siguiente estilo de ropa y cuándo?

ROPA / CANTIDAD	FECHAS			
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sept	Oct-Dic
<i>Deportiva</i>				
1-10 <input type="checkbox"/>				
10 o más <input type="checkbox"/>				
<i>Casual</i>				
1-10 <input type="checkbox"/>				
10 o más <input type="checkbox"/>				
<i>Formal</i>				
1-10 <input type="checkbox"/>				
10 o más <input type="checkbox"/>				
<i>Informal</i>				
1-10 <input type="checkbox"/>				
10 o más <input type="checkbox"/>				

e) ¿Qué promociones son las que más le gusta?

- Regalos Gratuitos
- Concursos
- Precios especiales
- Cupones
- Lotes de Productos

**f) Si usted tuviese la oportunidad de visitar una tienda de bajo costo.
¿Por qué razón realizaría su próxima compra?**

Moda

Necesidad

Promociones

Regalo

g) ¿Qué aspectos son los que llaman su atención al momento de ir a un local de ropa?

a. Atención

b. Variedad de Productos

c. Calidad de Productos

d. Precios

e. Música, decoración y estilo

h) ¿Cuál es su forma de pago preferida dentro de una tienda de ropa?

f. Efectivo

g. Tarjeta crédito

h. Tarjeta de débito

i. Tarjeta de Afiliado (H&M)

i) ¿Cuánto destina de su presupuesto para vestimenta anual?

j. \$0-\$200

k. \$201-\$400

l. \$401-\$600

m. \$601-\$800

n. \$801- más

j) Cuanto estaría dispuesto a pagar por las siguientes prendas:

PANTALON JEAN (MUJER)



o.

Precio: \$10-\$30___ \$31-\$60___ \$61 o más___

CAMISA



p. Easy-iron Shirt Slim fit



Easy-iron Shirt Slim fit

Precio: \$10-\$30 ___ \$31-\$60 ___ \$61 o más ___

PANTALON JEAN (HOMBRE)



Precio: \$10-\$30 ___ \$31-\$60 ___ \$61 o más ___

FALDA DE SATÉN



q.

Precio: \$10-\$30___ \$31-\$60___ \$61 o más___

SWEATER



r.

Precio: \$10-\$30___ \$31-\$60___ \$61 o más___

CHOMPA- HODDIE



S. Hooded Sweatshirt Jacket



Hooded Sweatshirt Jacket

Precio: \$10-\$30___ \$31-\$60___ \$61 o más___

ANEXO 2: Contrato de la Franquicia Pull & Bear en la ciudad de Quito

PULL & BEAR - ECUADOR

CONTRATO DE FRANQUICIA

En Friburgo, a 1 de Marzo de 2012

REUNIDOS

De una parte: **D. FRANCISCO MONTES ALVARELLOS**, mayor de edad, con domicilio a todos los efectos derivados del presente en Avenue de la Gare, 4, Friburgo (Suiza), con Pasaporte n° BC753987.

De otra parte: **D. CARLOS ALFONSO SALAZAR TOSCANO**, mayor de edad, con domicilio a todos los efectos derivados del presente en la Avenida República del Salvador No. 1084 y Naciones Unidas, Centro Comercial Mansion Blanca, Local 16 Quito (Ecuador), con cédula de ciudadanía n° 1701268590.

INTERVIENEN

D. FRANCISCO MONTES ALVARELLOS lo hace en nombre y representación de la compañía "ITX MERKEN, B.V." (en adelante, franquiciador) domiciliada en Nieuwezijds Voorburgwal 307, 1012RM Amsterdam, Países Bajos, inscrita en la Cámara de Comercio e Industria de Ámsterdam, con el número 20080228, actuando a través de su sucursal sita en Avenue de la Gare, 4, 1700 Friburgo, Suiza, haciendo uso de las facultades que le corresponden por su condición de Director de Sucursal.

Y D. CARLOS ALFONSO SALAZAR TOSCANO, lo hace en calidad de Gerente, persona física, de la compañía PBP Representaciones Cia. Ltda, la cual, a su vez es Gerente General de **VEERMODA, S.A.** (en adelante, franquiciado) domiciliada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha (Ecuador), constituida el 11 de Octubre de 2011, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Primero de San Francisco de Quito, Doctor Jorge Machado Cevallos, inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 28 de Octubre de 2011, con el número 3694 del Registro Mercantil, Tomo 142, haciendo uso de las facultades que le corresponden en su calidad de Gerente General y Representante Legal de la sociedad, y especialmente, por el acuerdo alcanzado en la Junta General de Accionistas el 16 de Febrero de 2012.

Las partes, en el concepto en que respectivamente intervienen, se reconocen mutuamente la capacidad necesaria para la firma del presente contrato y, puestas previamente de acuerdo,

EXPONEN

PRIMERO.- Que el franquiciador es licenciataria de los derechos de propiedad industrial relacionados con la cadena de tiendas identificadas con el signo distintivo "PULL & BEAR", en lo sucesivo los "establecimientos PULL & BEAR"

SEGUNDO.- Que el franquiciador, como titular de los derechos de explotación del "know how" de los establecimientos "PULL & BEAR", ha desarrollado unos métodos específicos de gestión de establecimientos y diseño de los puntos de venta con los que ha logrado que el signo distintivo "PULL & BEAR" esté acreditado en el mercado como identificativo de una cadena de establecimientos dedicada a la comercialización de prendas de vestir, calzado y complementos, alcanzando un notorio prestigio comercial.

TERCERO.- Que el franquiciado está interesado en abrir y explotar establecimientos "PULL & BEAR" en Ecuador, utilizando los derechos que amparan el signo distintivo "PULL & BEAR" y el "know-how" propio de esta cadena de establecimientos.

CUARTO.- Que el franquiciado reconoce y admite la importancia que para el franquiciador, para las distintas sociedades integradas en su mismo grupo empresarial y para otros eventuales distribuidores, tiene el mantenimiento de las características especiales del negocio descrito a fin de que la imagen de los establecimientos "PULL & BEAR" no se vea deteriorada con respecto al público.

Igualmente reconoce el franquiciado la especial y singular relación que ha de unirle con el franquiciador y los mutuos beneficios que se derivarán del respeto de los criterios y política comercial por éste fijados, así como la necesidad de establecer unos continuos canales de comunicación y colaboración entre las partes, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

QUINTO.- Que el presente contrato se firma teniendo en cuenta las condiciones y características especiales del franquiciado.

SEXTO.- Que no existe vinculación alguna entre las partes, excepto aquella surgida en virtud del presente contrato.

Sobre la base de las anteriores premisas, y reconociéndose mutuamente la capacidad necesaria para ello, las partes han decidido suscribir el presente **CONTRATO DE FRANQUICIA**, con arreglo a las siguientes:

ESTIPULACIONES

I.- OBJETO DE LA FRANQUICIA

El franquiciador, por el presente, concede al franquiciado el derecho a la explotación de una franquicia de "PULL & BEAR", en los términos y condiciones recogidos en el presente documento, consistente en:

a) La autorización para la apertura en Ecuador de los establecimientos "PULL & BEAR" a que se refiere la Estipulación IX de este contrato para ser destinados a la venta de prendas de vestir, calzado y complementos comercializados en la red internacional de los establecimientos de la cadena "PULL & BEAR".

b) La utilización por el franquiciado del "know how" y los métodos específicos de diseño de los puntos de venta, gestión de establecimientos y presentación del producto que el franquiciador viene desarrollando en los establecimientos "PULL & BEAR".

c) La prestación por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial, durante la vigencia de la franquicia y en los términos que se detallan en las siguientes estipulaciones.

d) La utilización por el franquiciado del signo distintivo "PULL & BEAR" según Anexo I, únicamente para distinguir los establecimientos a los que se refiere este contrato, en los términos establecidos en el mismo.

II.- LOCALES. CONTRATACIÓN, OBRAS Y DECORACIÓN

Las obras, rehabilitación y decoración a realizar en los establecimientos franquiciados, de suerte tal que sean de estructura y características análogas a las de los otros establecimientos "PULL & BEAR" de la red internacional, serán efectuadas por el franquiciado, a su exclusivo cargo y siguiendo escrupulosamente las instrucciones dadas por el franquiciador.

El franquiciado asume la necesidad de mantener siempre la uniformidad en la decoración de todos los establecimientos "PULL & BEAR" a los que se refiere este contrato, con la de las demás tiendas que forman la cadena "PULL & BEAR" y se obliga a respetarla.

Estas obligaciones que asume el franquiciado respecto de la decoración de los locales incluyen la de los escaparates con que cuenten los mismos, cuyo diseño y ejecución se llevará siempre a cabo de acuerdo con el franquiciador

El franquiciado reconoce que, aún cuando haya de soportar el coste de los mismos, los derechos sobre los proyectos de las tiendas franquiciadas, los diseños de decoración, la concepción de módulos y espacios, etc., corresponden en exclusiva al franquiciador, quien podrá introducir en los mismos las modificaciones que tenga por conveniente.

En relación con los locales, sus obras, rehabilitación y decoración, el franquiciado asume las siguientes obligaciones.

1) Realizar, a través de la empresa que a tal efecto elija libremente, pero dentro del plazo que le sea indicado por el franquiciador, las obras, rehabilitación y modificaciones en las instalaciones y la decoración de los establecimientos "PULL & BEAR" franquiciados que le sean indicados por el franquiciador, tantas veces como ello sea preciso durante la vigencia de esta relación contractual, con el objeto de mantener el diseño de acuerdo con los criterios generales de la cadena, adecuándolos a las cambiantes exigencias del comercio y del mundo de la moda; y someter a la aprobación del franquiciador el resultado de tales obras y modificaciones, una vez realizadas

2) Abonar el total importe de las modificaciones de los servicios, instalaciones y decoración de los establecimientos "PULL & BEAR" franquiciados y sus escaparates, a la empresa a la que se haya encargado la realización de tales cometidos.

3) Abonar el coste de todo el mobiliario y demás elementos decorativos que habrán de ser instalados en los establecimientos "PULL & BEAR" y que, en cualquier caso, deberán ser idénticos en diseño y calidad a aquellos que el franquiciador le señale.

4) Abonar los honorarios de los técnicos y profesionales que hayan participado en la redacción de los proyectos técnicos elaborados para acometer las obras en los establecimientos franquiciados y/o en la dirección de las mismas. En el caso de que dichos

honorarios hayan sido abonados por el franquiciador, éste podrá repercutir su importe al franquiciado.

5) No alterar, sin previo consentimiento escrito del franquiciador, el diseño de los establecimientos "PULL & BEAR", comprometiéndose a mantenerlos siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza, de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

6) Destinar la totalidad del local en que se encuentre ubicado cada establecimiento "PULL & BEAR" única y exclusivamente a la venta de prendas de vestir, calzado y complementos comercializados en la red internacional de los establecimientos de la cadena "PULL & BEAR" propios de cada temporada, con exclusión -incluso parcial y temporal- de cualquier otro destino

7) Obtener, a su costa, cualesquiera licencias o permisos municipales, o exigidos por cualquier otra Administración, para la ejecución de las obras, la apertura de los establecimientos "PULL & BEAR" y su explotación comercial.

8) Mantener sobre los locales en que se ubicarán los establecimientos "PULL & BEAR" la calidad de arrendatario/propietario (o cualquier otra que faculte para el uso del local) durante toda la vigencia del presente contrato de franquicia y sus posibles prórrogas, obligándose a cumplir escrupulosamente con todas las obligaciones contractuales, con el objeto de conservar el citado derecho de uso de los locales.

9) Incluir, en todos los contratos de arrendamiento que sean firmados para locales en los que se vaya a instalar un establecimiento "PULL & BEAR": a) Una cláusula por virtud de la cual el propietario y/o arrendador autorice expresamente a ceder el contrato de arrendamiento y los derechos y obligaciones derivados del mismo, o subarrendar el local de negocio, sin alteración de las condiciones contractuales, al franquiciador o a cualquier otra sociedad integrada en su grupo empresarial; b) Un plazo de duración del arrendamiento de, al menos, diez (10) años.

A estos efectos, el franquiciado viene obligado a someter a la previa aprobación del franquiciador el texto en español, o su traducción jurada a dicho idioma, de cada contrato de arrendamiento (y sus posibles modificaciones) que se proponga firmar, antes de proceder a su formalización, y no procederá a su firma sin haber obtenido antes la aprobación del franquiciador, que será otorgada o denegada en el plazo máximo de quince (15) días a contar desde la fecha en que reciba los citados documentos del franquiciado. Una vez firmado, el franquiciado vendrá obligado a entregar copia del contrato y sus modificaciones en español, o su traducción jurada a dicho idioma, al franquiciador.

En cuanto sea suscrito, el franquiciado entregará al franquiciador copia del contrato que le legitima para la ocupación del local en que deberá abrirse la primera tienda "PULL & BEAR" de Ecuador.

10) En el momento de la extinción del contrato, eliminar inmediatamente de los locales todo signo o elemento que permita seguir identificándolos con la cadena "PULL & BEAR" en los términos previstos en la Estipulación XXII.

Todos los pagos que el franquiciado deba hacer al franquiciador por razón de las obligaciones asumidas en la presente estipulación, serán hechos dentro de un periodo de noventa (90) días a contar desde la fecha de la factura y en las demás condiciones establecidas para los restantes pagos a realizar al franquiciador en la Estipulación XVII.

Dichos pagos estarán especialmente garantizados mediante las garantías bancarias incondicionales a primer requerimiento que el franquiciado deberá entregar al franquiciador con arreglo a lo establecido en la Estipulación XVIII

Las referidas garantías se ajustarán exactamente a los modelos que se adjuntan al presente contrato como ANEXOS números 2 y 3.

III.- SISTEMA DE OPERACIÓN, CONTROL DE CAJA Y PEDIDOS

En el caso de que así lo decida el franquiciador, el franquiciado utilizará los sistemas de operación, control de caja y realización de pedidos e inventarios que, en cada momento, le indique el franquiciador, con el objeto de lograr una más adecuada gestión comercial. En tal caso, el franquiciador permitirá al franquiciado utilizar el conjunto de programas informáticos que conforman el sistema de operación y control de caja y realización de pedidos e inventarios (en adelante "software") que a tal efecto instalará en las terminales de punto de venta (en adelante "hardware") que el franquiciado deberá tener en su establecimiento. El franquiciado soportará el coste derivado de la adquisición e instalación del "hardware" y el que se derive de la instalación del "software"

El franquiciado reconoce que la titularidad en el uso y explotación del "software" y de sus derivados sólo corresponde al franquiciador, obligándose a utilizarlo exclusivamente en el equipo suministrado o adquirido a instancia del franquiciador para los sistemas de operación y control de caja y realización de pedidos e inventarios, siempre siguiendo las instrucciones del franquiciador.

El franquiciado se obliga a no reproducir, alquilar, ceder, prestar o compartir el "software" con ninguna otra persona física o jurídica así como a no descompilar, desmontar o invertir la ingeniería, o de cualquier otro modo transformar el "software" o reducirlo a una forma humanamente perceptible

El mantenimiento tanto del "software" como del "hardware" será llevado a cabo directamente y a su costa por el franquiciado.

El franquiciado se obliga a poner en conocimiento inmediato del Departamento de Asistencia Técnica del franquiciador cualquier anomalía que detecte en el funcionamiento del "software".

El franquiciador y las restantes sociedades de su mismo grupo empresarial quedan exoneradas de cualquier responsabilidad por daños y perjuicios que el defectuoso funcionamiento del "software" o del "hardware" pudiese ocasionar al franquiciado. Con carácter enunciativo y no limitativo, quedan exoneradas de toda responsabilidad derivada de las interrupciones en el funcionamiento del "software", las pérdidas de los datos, el coste por tener que volver a crear los datos perdidos o el coste de cualquier sistema o programa sustituto.

El franquiciado se obliga a garantizar el acceso permanente de la sociedad franquiciadora al sistema (software y hardware). Con carácter general, para facilitar este acceso el franquiciado deberá, una vez finalizadas todas las operaciones y realizado el cierre de caja, dejar el ordenador encendido y preparado para transmitir y conectado a la red telefónica a través del modem. El franquiciador repercutirá al franquiciado, en la cuantía o proporción que a éste corresponda y con independencia de la remuneración prevista en la Estipulación VII, el coste de aquellos servicios que el primero contrate con carácter general



para la red de establecimientos "PULL & BEAR" y que sean necesarios para la correcta transmisión de datos e información entre ambas partes.

El franquiciador se reserva la facultad de retirar el "software" que, con arreglo a lo dispuesto en la presente estipulación, se haya proporcionado al franquiciado. Para el ejercicio de este derecho el franquiciador comunicará al franquiciado su decisión de retirar el citado "software" y podrá proceder a dicha retirada una vez que hayan transcurrido sesenta (60) días desde la fecha de la citada comunicación. Asimismo, se reserva la facultad de modificar tanto el "software" como las características de los terminales de punto de venta, con el fin de adaptarlos al resto de los establecimientos de la cadena.

El presente contrato no implica ninguna transmisión ni licencia al franquiciado de los derechos de propiedad sobre los bienes y derechos a que se refiere esta cláusula, cuyo uso es cedido en precario.

El franquiciado se compromete a mantener estrictamente el secreto y confidencialidad sobre cuantos conocimientos y sistemas se le hayan transmitido al amparo de lo dispuesto en la presente estipulación, y a utilizarlos solo en el ámbito de los establecimientos "PULL & BEAR", respondiendo frente al franquiciador de cuantos daños y perjuicios le pueda generar el incumplimiento de tales obligaciones.

IV.- DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL Y KNOW HOW

El franquiciador autoriza al franquiciado el uso del signo "PULL & BEAR", en concreto, de los derechos derivados de las solicitudes o registros indicados en el ANEXO 1 de este contrato, así como de todos los procedimientos, fórmulas, elementos publicitarios, eslóganes o siglas y, en general, de cualesquiera elementos elegidos por parte del franquiciador que sean necesarios para el desarrollo del objeto de la franquicia.

El franquiciador se obliga expresamente a velar por el mantenimiento de los derechos sobre el signo "PULL & BEAR" y, en particular, de las solicitudes o registros indicados en el ANEXO número 1.

El franquiciador se reserva expresamente el derecho de modificar o alterar cuantas veces tenga por conveniente el signo "PULL & BEAR" y demás elementos cuyo uso se autoriza al franquiciado en virtud de este contrato.

El rótulo (elemento o soporte físico) que se instale en cada establecimiento "PULL & BEAR" es, y seguirá siendo durante toda la vigencia de este contrato, de la exclusiva propiedad del franquiciador quien, por el presente, cede su uso al franquiciado por el mismo tiempo en que permanezca vigente esta relación contractual, pero pudiendo proceder a su retirada de un modo directo e inmediato en el mismo momento en que, por cualquier motivo, se extinga el presente contrato de franquicia, lo que desde ahora consiente expresamente el franquiciado por considerarlo acorde con la necesidad de mantener la imagen de la cadena.

El franquiciado reconoce los derechos del titular y del franquiciador sobre el signo distintivo "PULL & BEAR" a nivel mundial y acepta que los derechos que puedan derivarse de su uso en el cumplimiento de las obligaciones derivadas de este contrato sólo podrán beneficiar al titular de los mismos.

Asimismo el franquiciado reconoce que el "know how" asociado a la franquicia es de la titularidad del franquiciador, tiene un valor elevado y se obliga a respetarlo, mantenerlo confidencial, no revelarlo a terceros y no hacer uso de él sino en los términos del contrato de franquicia.

El franquiciado se obliga a utilizar el signo distintivo "PULL & BEAR" y demás elementos cuyo uso se le autorice en virtud del presente contrato, únicamente en los establecimientos "PULL & BEAR" abiertos al amparo del mismo, en los exactos términos en que le sea indicado por el franquiciador y en el mismo modo y concreta manera en que en cada momento se utilicen en los demás establecimientos de la cadena "PULL & BEAR", por lo que no podrá efectuar alteraciones o adiciones en los mismos y tomará las precauciones necesarias para que los terceros con él relacionados tampoco las efectúen.

Este contrato no implica ninguna transmisión ni cesión de los derechos de propiedad industrial a que se refiere esta cláusula más allá de la autorización de uso necesaria para el desarrollo del objeto de la franquicia. Por tal razón, el signo distintivo "PULL & BEAR" y demás elementos y signos distintivos con él relacionados, en ningún caso podrán formar parte de la razón o denominación social del franquiciado ni de las personas que garanticen el cumplimiento de las obligaciones derivadas de este contrato, ni de cualquier otra tercera persona física o jurídica con ellas relacionada, ni podrán ser inscritos por ninguno de ellos en ningún registro público que les pueda conceder derecho alguno sobre los mismos.

Es obligación del franquiciado informar de modo inmediato al franquiciador de toda potencial o efectiva infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual o de cualquier elemento cuyo uso le haya sido autorizado por el franquiciador, así como de toda acción de terceros que pueda perjudicar dichos derechos o elementos. El franquiciado no tomará medidas de ningún tipo al respecto sin contar previamente con el consentimiento por escrito del franquiciador, ni aun en el supuesto de que contara con la legitimación necesaria para hacerlo.

El franquiciado proporcionará al franquiciador todo tipo de asistencia que sea necesaria para defender los derechos de propiedad industrial o intelectual de este último, relativos a signos distintivos y demás elementos cuyo uso le es autorizado en el presente contrato por el franquiciador, acordándose que ambas partes correrán al 50% con los gastos de toda acción legal que sea necesario interponer para la defensa de los derechos del franquiciador sobre dichos objetos y del derecho del franquiciado de utilizarlos en el ámbito territorial de la presente franquicia. Las partes acuerdan que el 50% de los gastos descritos precedentemente que asumirá el franquiciado, no podrá exceder el 1% del importe de las ventas de este último en el ejercicio contable anterior.

A petición del franquiciador o del titular de los derechos, el franquiciado se obliga a colaborar en el registro y el mantenimiento de la vigencia y validez de cualesquiera signos distintivos y demás elementos cuyo uso le es autorizado en el presente contrato por el franquiciador, a modo de ejemplo, suministrando los documentos e información que se requieran a tal fin.

En el caso de que el franquiciador o el titular de los derechos estimen conveniente, la inscripción del franquiciado como usuario autorizado del signo distintivo "PULL & BEAR" en relación con los establecimientos objeto de este contrato, el franquiciado se obliga a suscribir los documentos necesarios a tal fin. En tales casos, el franquiciado correrá con los gastos originados con esta inscripción. En ningún otro caso podrá el franquiciado inscribirse como usuario autorizado del citado signo distintivo y de hacerlo, habrá incurrido en causa



de resolución contractual de conformidad con lo previsto en la Estipulación XXI de este contrato.

V.- PERSONAL DEL FRANQUICIADO

El franquiciado establecerá y mantendrá una organización de ventas y relaciones con los clientes que habrá de incluir el número adecuado de personal capacitado que le permita cumplir con las responsabilidades que se le originan y las obligaciones que asume, es decir, deberá contar con una plantilla que cualitativa y cuantitativamente sea análoga a la de cualquier otra tienda "PULL & BEAR" de la misma superficie. Entre dicho personal deberá contar, en cada establecimiento "PULL & BEAR", con un Gerente o Encargado con amplia y probada experiencia en el comercio de distribución textil, así como un encargado para cada sección de niño y caballero

También deberá contar con el equipo necesario de escaparatistas y coordinadores que trabajen según el "saber hacer" que hayan aprendido del franquiciador (un escaparatista por cada tres tiendas abiertas y un coordinador para cada sección -señora, caballero y niño- de cada tienda).

Además del personal referido en el párrafo anterior, tan pronto como el franquiciador prevea que la cadena de establecimientos "PULL & BEAR" de Ecuador vaya a alcanzar la dimensión adecuada para ello, el franquiciado deberá contar con un Director General como máximo responsable y con plena dedicación al desarrollo e implantación del proyecto "PULL & BEAR" en Ecuador, así como un Responsable de Recursos Humanos y un Director Comercial o Director de Tiendas. Estas personas, por razón de la especial importancia de sus puestos y con el fin de transmitir correctamente al resto del personal el "saber hacer", filosofía y procedimientos característicos de esta cadena de establecimientos, deberán reunir las condiciones y presentar el perfil que en cada momento defina el franquiciador.

En el momento de finalización de la franquicia, los pagos de todo tipo y naturaleza que hayan de hacerse a los empleados del franquiciado como consecuencia de la terminación de sus contratos de trabajo serán de cuenta y cargo exclusivo del franquiciado.

VI.- TAREAS DE APOYO, INSPECCIÓN Y CONTROL

El franquiciador podrá ofrecer cursos generales y especializados de administración, capacitación de ventas, etc., que se impartirán en beneficio y para ser utilizados por el personal del franquiciado, que incluso podrán consistir en prácticas en un punto de venta piloto. En caso de organizarse, se hará saber con la oportuna antelación al franquiciado, que vendrá obligado a hacer participar a sus empleados en tales cursos y a soportar los gastos de transporte y estancia derivados de dicha asistencia, así como a seguir abonando las retribuciones y salarios de su personal durante la duración del curso.

Dada la importancia de que las tiendas objeto de la franquicia conserven la uniformidad y características propias de la cadena "PULL & BEAR", se considera crucial que el personal del franquiciado reúna las condiciones y conozca el "saber hacer" propio de esta cadena. En consecuencia si cualquiera de los empleados del franquiciado a los que se refiere esta estipulación no supera los cursos de formación impartidos por el franquiciador por no reunir tales condiciones y "saber hacer", el franquiciado se compromete a sustituirlo por otro que pueda reunirlos.

El franquiciador, tantas veces como lo estime pertinente, realizará visitas de control para constatar si el franquiciado cumple los compromisos y obligaciones que adquiere por virtud de este documento. Igualmente realizará periódicamente tareas de apoyo y enseñanza de organización, imagen, atención al cliente, colocación de tienda y escaparate, así como en materia de ventas, si fueran necesarias

VII.- REMUNERACIÓN DEL FRANQUICIADOR

En compensación por un gran número de servicios ejecutados in situ por reconocidos profesionales, del apoyo centralizado y asistencia técnica que le es prestada, de la cesión del "know-how" propio de esta cadena de establecimientos, así como por la cesión de uso del signo distintivo PULL & BEAR en relación con los establecimientos que se abran al amparo de este contrato, todo lo cual, debidamente combinado, es de decisiva importancia para la presentación tangible e intangible de los establecimientos PULL & BEAR como puntos de venta, el franquiciado pagará al franquiciador el 3 % de su cifra de negocios realizada durante el semestre anterior. En el supuesto de que la legislación local obligue al franquiciado a practicar alguna retención ("withholding tax") sobre el pago efectuado por este concepto al franquiciador, aquél estará obligado a entregar a este último el documento oficial acreditativo de la retención practicada así como el justificante de haber efectuado el ingreso a favor de la administración pertinente. Por lo tanto, en estos casos, el franquiciado pagará al franquiciador, en concepto de remuneración, la cantidad resultante, una vez que el importe de la retención (withholding tax) haya sido deducido del mencionado tres por ciento (3%) de la cifra de negocios.

A estos efectos, el primer semestre comenzará el día 1 de febrero de cada año y terminará el 31 de julio del mismo año, y el segundo semestre se iniciará el día 1 de agosto de cada año finalizando el 31 de enero del año siguiente. La correspondiente factura será emitida por el franquiciador, y su importe abonado por el franquiciado en el plazo de treinta (30) días a contar desde la finalización del semestre de que se trate

En el caso de terminación, por cualquier causa, de este contrato de franquicia, el franquiciado vendrá obligado a abonar a la sociedad franquiciadora, en el plazo de los quince (15) días siguientes a aquel en que dicha extinción tenga lugar, no sólo las remuneraciones correspondientes a semestres anteriores (en el caso de que estuvieren pendientes de pago), sino también la derivada de la cifra de negocios del franquiciado realizada desde el principio del semestre en curso hasta la fecha en que tal extinción haya tenido lugar.

A los efectos de lo dispuesto en la presente estipulación se entiende por cifra de negocios el importe total del precio de venta al público de todas las prendas, calzado y accesorios -cualquiera que sea su origen o proveedor- que hayan sido vendidas por el franquiciado, una vez que se haya deducido tan sólo el Impuesto sobre el Valor Añadido o figura tributaria análoga vigente en Ecuador.

El pago de esta remuneración queda también garantizado por la garantía a que se refiere la Estipulación XVIII.

VIII.- ÁMBITO TERRITORIAL

La presente franquicia concede al franquiciado, en régimen de exclusiva, el derecho para abrir y explotar tiendas "PULL & BEAR" en Ecuador.

Queda, por lo tanto, excluido del ámbito de la presente franquicia el desarrollo de las actividades propias del objeto de este contrato a través de comercio electrónico u otros canales de distribución. Por lo tanto, el franquiciado tampoco tendrá derecho a participar del resultado que el franquiciador u otros terceros pudieran obtener por el desarrollo de tales actividades.

En el caso de que un estudio de mercado demostrara la rentabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta dentro de la zona franquiciada, el franquiciador propondrá al franquiciado, por carta certificada con acuse de recibo, abrir este nuevo punto de venta.

El franquiciado tendrá un plazo de dos meses para hacer saber al franquiciador, también por medio de carta certificada con acuse de recibo, si está decidido a abrir o no el punto de venta.

En caso de notificar su decisión de abrir, tendrá un plazo de seis meses para hacerlo.

Si el franquiciado hace saber que no pretende abrir el punto de venta o no responde dentro del plazo de los dos meses, o si no abre dentro del plazo de los seis meses previstos, el franquiciador quedará en libertad para abrir esa tienda directamente, para otorgar otra franquicia para esa zona, o para otorgar los derechos de explotación de la misma en aquella otra forma que tenga por conveniente.

Por su parte, el franquiciado no podrá abrir puntos de venta identificados con el signo distintivo comprendido en el ámbito de la presente franquicia fuera del ámbito territorial para el que se concede dicha franquicia.

IX.- APERTURA DE TIENDAS

El franquiciado adquiere el compromiso y obligación de abrir y mantener abiertos en Ecuador, durante el periodo de vigencia del presente contrato de franquicia, como mínimo, dos (2) establecimientos "PULL & BEAR", el primero de los cuales deberá necesariamente ubicarse en El Centro Comercial "Quicentro Shopping" sito en la localidad de Quito y estar abierto antes del 15 de abril de 2012, y el segundo, en la ciudad de Guayaquil antes de finalizar el año 2014..

El franquiciador deberá dar su autorización previa y expresa para la ubicación de cada tienda que se quiera abrir y a las características concretas del local en que se pretenda ubicar el establecimiento. Para ello el franquiciado deberá remitir al franquiciador con la suficiente antelación los planos descriptivos del local.

Esta necesaria aprobación de cada punto de venta es condición esencial del presente contrato, por considerarse la ubicación y configuración de todos y cada uno de los locales que forman la red como un elemento característico y definitorio de la misma.

X.- PUBLICIDAD

El franquiciador declara, y el franquiciado toma buena nota de ello, que la cadena de establecimientos "PULL & BEAR" sigue un régimen muy particular en cuanto a publicidad se refiere, lo que se ha convertido en una de sus características más originales. Por esta razón, el franquiciado, por medio del presente, queda obligado a cumplir fielmente las instrucciones que en esta materia le pueda dar el franquiciador y bajo ninguna circunstancia podrá generar sus propios anuncios publicitarios sin que los mismos cuenten con la aprobación del franquiciador.

En el caso de que así lo decida el franquiciador, el franquiciado se compromete a llevar a cabo actividades publicitarias por un importe anual de hasta el 1% del total de sus ventas realizadas durante el año inmediatamente anterior.

El franquiciador entregará al franquiciado los fotolitos y diapositivas originales que utilice, en su caso, en las campañas de publicidad y promoción en España. La calidad, estética e imagen en general estarán bajo la supervisión y aquiescencia del franquiciador.

A tales efectos, una vez concertada la campaña de publicidad y antes de proceder a su contratación definitiva, se someterá su contenido a la previa autorización escrita del franquiciador. Una vez ésta haya sido llevada a cabo, el franquiciado deberá enviar al franquiciador prueba de la realización de la misma.

Igualmente el franquiciado se obliga a utilizar todos aquellos elementos de publicidad y de promoción que le sean suministrados a precio de coste, tales como catálogos, folletos, anuncios, autoadhesivos, etc. Por otra parte, se obliga a dejar constancia en los documentos comerciales de su calidad de franquiciado "PULL & BEAR", haciendo constar siempre a continuación de su nombre o denominación social la mención "FRANQUICIADO PULL & BEAR".

A los efectos de lo convenido en la presente estipulación, no se considerarán como elementos de publicidad y marketing las perchas y bolsas que serán suministradas, directa o indirectamente, por el franquiciador al franquiciado.

XI.- SEGURO

Es obligación del franquiciado concertar, con compañía de reconocida solvencia y a su costa, seguros de daños y responsabilidad civil que cubran suficientemente sus locales, instalaciones, materiales, maquinaria, prendas y demás objetos que se encuentren, de modo permanente o accidental, en los mismos, así como los daños a terceros y empleados y posibles reclamaciones de clientes.

El franquiciado deberá entregar al franquiciador un duplicado de la(s) póliza(s) suscrita(s) y sus ampliaciones en el plazo de 10 días a contar desde la fecha de su firma, y justificar regular y periódicamente el pago de las primas correspondientes.

XII.- GASTOS DE VIAJE, ESTANCIAS Y RELACIONADOS

Debido a su gran experiencia de gestión y "saber hacer", el franquiciador apoyará al franquiciado en el inicio de su actividad y en la apertura de su primera tienda. Para ello, un equipo de profesionales del franquiciador estará presente por periodo no superior a un mes para supervisar completamente la operación, siendo todos los gastos que por tal motivo se

generen a cargo del franquiciador. Después de este período, en caso de ser necesaria más asistencia, todos los desplazamientos, alojamientos y otros gastos relacionados realizados por el personal del franquiciador serán a cargo del franquiciado.

En las aperturas de las siguientes tiendas el franquiciador también apoyará al franquiciado desplazando un equipo durante un periodo máximo de dos semanas. Después de este periodo, en caso de ser necesaria más asistencia, el franquiciado soportará todos los gastos en los que por tal motivo pueda incurrir el franquiciador. En tal caso, todos los desplazamientos y gastos relacionados realizados por el personal del franquiciador serán a cargo del franquiciado.

En todos los demás casos, los gastos que se originen como consecuencia de los viajes y estancias del personal de cada una de las partes contratantes serán soportados exclusivamente por la parte que incurra en dichos gastos, sin posibilidad alguna de repercusión.

XIII.- PROHIBICIÓN DE COMPETIR

La sociedad franquiciada, como vehículo jurídico creado o destinado al desarrollo de la presente franquicia, deberá dedicarse exclusivamente al desarrollo de la misma, con exclusión de cualquier otra actividad.

Sin perjuicio de las actividades que el franquiciado ya venía desarrollando con anterioridad a la firma del presente contrato, que se respetan íntegramente, ni el franquiciado ni los socios de la sociedad franquiciada ni su grupo de empresas podrán, ni directamente ni a través de terceros, abrir puntos de venta cuya actividad pueda, de modo directo o indirecto, competir con la desarrollada en los puntos de venta abiertos en virtud de este contrato en el territorio a que el mismo se refiere, salvo que haya sido expresamente autorizado por el franquiciador. La presente prohibición se aplicará durante toda la vigencia del contrato, así como durante el plazo de un año tras la expiración del mismo.

El franquiciado se compromete a que el personal de alta dirección al que se hace referencia en la Estipulación V del presente contrato (Director General, Responsable de Recursos Humanos y Director Comercial) preste sus servicios en régimen de dedicación exclusiva y se someta a la obligación de no competencia.

La vulneración de estas obligaciones de no competencia originará la obligación del franquiciado de abonar al franquiciador, en concepto de cláusula penal, no sustitutoria de la indemnización de daños y perjuicios que tuviere derecho a reclamar, la suma de quinientos mil euros (500.000,00 €). Esta penalización podrá hacerla efectiva el franquiciador mediante la ejecución de la garantía a primera demanda a que se refiere la Estipulación XVIII del presente.

XIV.- PROHIBICIÓN DE CESIÓN DE LA CONDICIÓN DE FRANQUICIADO

El presente contrato se suscribe en atención a las especiales condiciones y características del franquiciado. Por lo tanto, el franquiciado no podrá ceder los derechos y obligaciones que se derivan del presente contrato a favor de ninguna otra persona física o jurídica, ni suscribir contratos de sub-franquicia, sin la previa autorización escrita del franquiciador.

Dichas especiales condiciones y características incluyen a las personas que ostentan la titularidad de las acciones, participaciones o cuotas de la sociedad franquiciada, especialmente de aquellas que ejercen el control societario. A estos efectos, se hace constar que los actuales socios de la sociedad franquiciada son los siguientes:

a) **EASTERN SPORTS INC**, con el 50 % del capital social.

b) **LATIN COFFEE COMPANY S.A.**, con el 50 % del capital social

Se entenderá que hay cesión de derechos y obligaciones del presente contrato cuando: i) se admita como socio de la sociedad franquiciada a una persona distinta de las anteriormente enunciadas, o ii) se cambie el control directo o indirecto de la sociedad franquiciada o de cualquiera de sus socios.

Además, cualquier transmisión de acciones entre los actuales socios de la sociedad franquiciada o con sus grupos empresariales, aún cuando no dé lugar a un cambio en el control de la misma, deberá ser comunicada con carácter previo al franquiciador y autorizada por este último

A los efectos de la presente cláusula, se incluye la transmisión de acciones, participaciones o cuotas por cualquier título, inter vivos o mortis causa, así como de cualesquiera derechos que permitan la suscripción o adquisición de aquellas

Por último, se entiende igualmente que existe cesión del contrato en los supuestos de sucesión en la posición de franquiciado producida por un proceso de fusión, escisión, segregación, aportación de rama de actividad o cualquier otra operación análoga de reestructuración empresarial.

XV.- INDEPENDENCIA EMPRESARIAL. ASUNCIÓN DE RIESGOS

La concesión de la presente franquicia no supone en ningún caso la creación de un vínculo laboral entre franquiciador y franquiciado, ni entre el primero y los empleados del segundo. Al contrario, la franquicia otorgada por el presente se configura como negocio propio del franquiciado, que éste conducirá a su propio riesgo y ventura asumiendo los resultados del mismo

Como tal empresario independiente, el franquiciado se obliga a llevar su contabilidad y a cumplir sus obligaciones fiscales, laborales y de Seguridad Social con arreglo a las disposiciones legales en cada momento vigentes. No obstante, en caso de que surgiera cualquier conflicto en los campos antes expresados deberá ponerlo en conocimiento del franquiciador inmediatamente.

El franquiciado no está autorizado a presentarse como socio, agente o representante del franquiciador ni tendrá ninguna representación expresa o tácita para actuar en nombre del mismo. Ningún acuerdo, pacto o promesa, declaración o actuación de cualquier clase realizados por el franquiciado con infracción de lo dispuesto en este párrafo, vinculará al franquiciador en modo alguno, siendo el franquiciado el único responsable frente a terceros por tales actuaciones.

En consecuencia, el franquiciado debe hacer conocer a los terceros su condición de comerciante independiente y su exclusiva responsabilidad por los resultados de su explotación comercial.

Por otra parte, el franquiciado es consciente de la necesidad de efectuar todas las inversiones y desembolsos económicos comprendidos en este contrato, teniendo plena conciencia de las pérdidas que eventualmente pudieran producirse por la terminación del mismo, asumiendo el riesgo que éstas puedan comportar.

El franquiciado declara expresamente haber recibido con la antelación necesaria a la firma de este contrato toda la información legalmente establecida y necesaria para la firma del mismo, bajo el deber de confidencialidad.

XVI.- OTRAS OBLIGACIONES Y DERECHOS

El presente contrato no implica ningún tipo de restricción a la libertad del franquiciado en la dirección y explotación de su fondo de comercio, que es de su exclusiva responsabilidad.

Sin embargo, las partes son conscientes de que para mantener la identidad común y la reputación de calidad de la red de franquicia, así como para obtener una mejor organización y una promoción más dinámica de la misma, en interés de dicha red se hace necesario, asumir y cumplir determinadas obligaciones.

En consecuencia, el franquiciado se compromete:

1) A consagrar el tiempo y la actividad necesaria para la explotación de la franquicia que le es concedida y a abrir los establecimientos franquiciados ininterrumpidamente durante los doce meses del año, los días laborables, festivos y domingos y horas autorizadas por las normas que en cada caso sean de aplicación.

2) A llevar la explotación comercial conforme a las reglas, métodos y procedimientos que le sean suministrados por el franquiciador, que han sido experimentados o que serán experimentados por éste y que constituyen la fórmula de su "saber hacer".

3) A facilitar todas las informaciones necesarias para que el franquiciador conozca las ventas y movimientos de mercancía por establecimiento el día siguiente a su realización, permitiéndole así:

* Conocer el tipo y cantidad de productos vendidos, el estado del stock para la reposición, la rentabilidad, así como el resultado financiero del franquiciado.

* Analizar estos elementos para aconsejar de manera útil al franquiciado sobre cómo mejorar su rentabilidad, en especial por el análisis y la comparación de las informaciones del conjunto de los puntos de venta de la red.

4) A facilitar cada año, como máximo tres meses después del cierre del ejercicio, un ejemplar de las Cuentas Anuales e Informe de Gestión, así como a dar todas las explicaciones que sean necesarias sobre las mismas y entregar todos los documentos acreditativos de las diferentes partidas, en especial las declaraciones fiscales, aceptando expresamente que cualquier persona al efecto designada por el franquiciador pueda

controlar y verificar estos datos, para lo cual el franquiciado concederá las autorizaciones estatutarias necesarias por parte del órgano competente a tal efecto.

En el supuesto de que los estados financieros del franquiciado sean auditados, ya por imperativo legal, ya voluntariamente, deberá remitir al franquiciador el Informe de Auditoría correspondiente a cada ejercicio.

En caso de una disminución en la cifra de ventas del franquiciado el franquiciador queda autorizado para llevar a cabo cualquier investigación o enviar un auditor, con el objeto de aconsejar la adopción de todas las medidas necesarias para el restablecimiento del negocio.

5) A entregar al franquiciador copia de las escrituras de constitución, modificación de estatutos, nombramiento de Directores, miembros del Consejo de Administración y Administradores, otorgamiento de poderes y cualesquiera otras que modifiquen o afecten a las anteriores

6) A entregar información detallada sobre cualquier cambio que se produzca en la normativa que en su ámbito territorial regule el tipo de negocio para el que se concede la franquicia y la venta de prendas de confección, así como las recomendaciones que realicen las asociaciones de consumidores sobre la distribución textil

7) A aceptar los medios de pago y utilizar los sistemas de cobro que se puedan instaurar con carácter general para toda la red.

8) A respetar escrupulosamente el secreto y confidencialidad sobre el presente contrato, la red de franquicia, los documentos que le hayan sido confiados por el franquiciador, los resultados de los otros puntos de la red de distribución, así como, en general, todo lo que haga referencia a la red de establecimientos "PULL & BEAR". Y se compromete a hacer respetar este secreto al personal a su cargo. Del mismo modo, el franquiciador se compromete a mantener el secreto y confidencialidad sobre los documentos que le hayan sido confiados por el franquiciado así como, en general, sobre todos cuantos otros datos o información reservada le haya sido facilitada en relación con los establecimientos franquiciados.

9) A observar la política de atención al cliente que le señale el franquiciador.

10) A soportar y hacer efectivo el pago de cualquier cantidad que en concepto de IVA u otro impuesto que fuere aplicable haya de abonarse como consecuencia de cualquiera de las obligaciones económicas derivadas de este contrato.

11) A respetar las fechas de inicio y finalización que para cada periodo de rebajas las partes hayan establecido de mutuo acuerdo.

El franquiciado reconoce que todas las obligaciones previstas en esta estipulación, así como las convenidas en el resto del articulado del presente contrato, son imperativas y destinadas a defender tanto la imagen de marca de la red como la protección de su "saber hacer", y que cualquier infracción de las mismas es causa suficiente para la automática resolución del contrato.

Por su parte, con la misma finalidad antes expuesta, la sociedad franquiciadora se compromete a cumplir las siguientes obligaciones



a) Mantener en vigor sus derechos sobre los signos comprendidos en el ámbito de la presente franquicia, e indicados en el Anexo I,

b) Transmitir al franquiciado las técnicas, métodos y procedimientos comerciales aplicados en las tiendas "PULL & BEAR", prestándole el correspondiente apoyo y asistencia, y supervisando su aplicación y efectividad real en los establecimientos franquiciados, en los términos del presente contrato

c) Respetar la exclusividad del franquiciado en el ámbito territorial que se le concede, en los términos y con los límites establecidos en la Estipulación VIII.

XVII.- PAGOS E INTERESES DE DEMORA

Todos los pagos debidos en virtud de este contrato deberán realizarse dentro del plazo señalado para ello, sin necesidad de reclamación

Los pagos se realizarán siempre en euros y mediante transferencia bancaria que el franquiciado deberá realizar a la cuenta corriente que el franquiciador le haga saber en cada momento. A estos efectos, el franquiciado podrá elegir libremente la institución financiera para la negociación de los euros y la mencionada transferencia.

A menos que expresamente sea establecido en otra parte de este contrato, las transferencias se realizarán siempre en el plazo máximo de treinta (30) días a contar desde la fecha de la factura correspondiente

De generarse algún gasto, ya bancario, ya de otro tipo, por razón de tales transferencias, será soportado por el franquiciado.

El retraso en el pago de las cuantías debidas generará para el deudor la obligación de pagar intereses sobre el importe adeudado, al tipo "EURIBOR" a un mes, o aquel otro que viniere a sustituirle, incrementado en cinco puntos enteros, pagaderos mensualmente y desde el mismo momento en que debió hacerse efectivo el pago de la deuda principal, sin perjuicio del derecho del franquiciador de resolver el contrato en los términos previstos en la Estipulación XXI.

XVIII.- GARANTÍA BANCARIA A PRIMERA DEMANDA

Antes del primer envío de material, mobiliario o decoración o cualquier otro que conlleve obligación de pago a su cargo, el franquiciado entregará al franquiciador garantía bancaria a primera demanda que preste a su favor banco español de primer orden (que será la entidad directamente responsable ante los beneficiarios de la garantía), hasta la cantidad de CUATROCIENTOS MIL EUROS (400.000,00.- €) por cada tienda, en concepto de garantía del cumplimiento de las obligaciones que asume en el presente contrato, y que sólo podrá ser cancelada una vez liquidadas todas las obligaciones relacionadas con la apertura de la tienda (materiales, mobiliario, decoración, etc.) así como verificadas las operaciones que resulten necesarias tras la extinción o resolución del contrato. Las garantías bancarias recogidas en este párrafo se ajustarán exactamente al modelo que se adjunta al presente contrato como ANEXO número 2.

Sin perjuicio de la garantía bancaria recogida en el párrafo anterior, con anterioridad a la apertura al público de cada tienda, el franquiciado entregará al franquiciador garantía

bancaria a primera demanda que preste a su favor banco español de primer orden (que será la entidad directamente responsable ante los beneficiarios de la garantía), hasta la cantidad de TRESCIENTOS MIL EUROS (300.000, 00.- €) por cada tienda, en concepto de garantía del cumplimiento de las obligaciones que asume en el presente contrato, y que sólo podrá ser cancelada previo consentimiento del franquiciador y una vez liquidadas todas estas obligaciones y verificadas las operaciones que resulten necesarias tras la extinción o resolución del contrato. Las garantías bancarias recogidas en este párrafo se ajustarán exactamente al modelo que se adjunta al presente contrato como ANEXO número 3. Dichas garantías serán renovadas e incrementado el límite garantizado siempre que el importe conjunto de las obligaciones del franquiciado pendientes de cumplimiento (riesgo vivo) supere la cantidad en cada momento cubierta por la garantía.

Los beneficiarios de la garantía serán designados y modificados tan pronto como lo solicite el franquiciador.

Con independencia de cualquier otra acción que por estos conceptos pueda corresponder al franquiciador, éste podrá cancelar las deudas insatisfechas por el franquiciado con cargo a las garantías previstas en los párrafos anteriores, con el único requisito de requerir a tal efecto a la entidad garante, que no podrá negarse a hacer frente a las cantidades reclamadas, cualesquiera que sean sus relaciones con el franquiciado garantizado o de las excepciones que pudiere tener u oponer frente al mismo.

Estas garantías cubrirán, además de las obligaciones primarias de pago de cantidad monetaria, los intereses generados por el impago de las mismas y el importe de las cláusulas penales e indemnizaciones previstas en el presente contrato. A estos efectos, para la ejecución de la garantía bastará que el franquiciador declare que se ha producido el incumplimiento de alguna de las obligaciones del presente contrato y que fije en su reclamación la cantidad de dinero que resulte adeudada.

XIX.- DERECHOS DE PREFERENTE ADQUISICIÓN

La sociedad franquiciadora, o aquella otra sociedad por ésta designada a tales efectos, gozará de un derecho de preferente adquisición en los casos de cesión por cualquier título (incluida la permuta o la dación en pago), por parte del franquiciado, de los derechos (ya de propiedad, ya de arrendamiento, etc.) que le legitiman para la ocupación y utilización de los locales franquiciados, de tal forma que si se propone transmitir tales derechos en relación con uno o varios de los locales, el franquiciado deberá hacérselo saber al franquiciador por conducto fehaciente con una antelación mínima de 30 días a aquél en que se proponga practicar la cesión, haciéndole saber el precio pactado, la persona del adquirente y demás circunstancias de la transmisión proyectada.

Durante el citado plazo de los 30 días, el franquiciador, ya directamente, ya a través de otra sociedad designada por éste a tales efectos, podrá optar por la adquisición de tales derechos de propiedad, arrendamiento o cualesquiera otros abonando el mismo precio que le hubiese sido ofertado al franquiciado. En el supuesto de que el franquiciado no comunicase su propósito de transmisión en el tiempo y forma antes indicado, la comunicación no reuniese todos los requisitos necesarios, o la cesión se hiciese en condiciones distintas a las comunicadas, el franquiciado, estará obligado a pagar al franquiciador en concepto de cláusula penal, no sustitutiva de la indemnización de daños y perjuicios que tuviere derecho a reclamar, la suma de QUINIENTOS MIL EUROS (500.000,00 €), la cual podrá hacerse efectiva mediante la ejecución de la garantía bancaria prevista en la estipulación anterior.



En cualquier caso, la transmisión de algún local sin el consentimiento del franquiciador, incluso aunque este último haya renunciado a hacer uso de su derecho de preferente adquisición, llevará consigo la extinción de la franquicia con todas las consecuencias para tal supuesto previstas en el presente.

XX.- PLAZO DE DURACIÓN

La presente franquicia se concede por un plazo de tres (3) años, a contar desde la primera en el tiempo de las siguientes dos fechas, la que antes tenga lugar: (i) la apertura de la primera tienda "PULL & BEAR" en el Centro Comercial "Quicentro Shopping", en Quito (Ecuador) o (ii) el 15 de abril de 2012.

Vencido el citado plazo, la franquicia se prorrogará automáticamente por sucesivos periodos anuales a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra por escrito su decisión de no renovarlo, con al menos cuatro (4) meses de antelación a la fecha de vencimiento inicial o de cada periodo de prórroga.

La simple extinción de la franquicia por el mero transcurso de los plazos convenidos no generará obligación de indemnizar para ninguna de las partes, a la que renuncian expresamente aún cuando una disposición legal pudiera establecer el derecho al cobro de tal indemnización, por razón de que el importe o cantidad que pudiera devengarse por tal concepto ya ha sido tenido en cuenta y debidamente ponderado por las partes a la hora de convenir el conjunto de los términos económicos (remuneración del franquiciador, precios, etc.) relacionados con el presente contrato de franquicia.

En especial, el franquiciado renuncia a reclamar compensación alguna en concepto de clientela o de inversiones no amortizadas. El franquiciado reconoce que toda la clientela que pueda ser creada o mantenida obedece básicamente al valor de los signos distintivos del franquiciador.

XXI.- RESOLUCIÓN ANTICIPADA

A instancia de cualquiera de las partes, y en cualquier momento durante la vigencia del contrato o de cualquiera de sus prórrogas, éste podrá resolverse y, por lo tanto, quedar sin efecto, siempre que concurra alguna de las siguientes causas:

- a) La liquidación, disolución o cese en el negocio de alguna de las partes.
- b) La insolvencia, expropiación o embargo de una parte sustancial de los activos en que se vea envuelta cualquiera de las partes, o el hecho de tener reclamaciones judiciales o administrativas que puedan perjudicar el buen nombre o la actividad comercial de la otra parte.
- c) La cesión por el franquiciado de los derechos que adquiere por medio del presente a tercera persona, o el cambio de titularidad en parte de su capital social, en contra de lo establecido en la estipulación XIV, salvo autorización expresa del franquiciador.
- d) El cierre de los locales abiertos con el nombre de "PULL & BEAR" en España.

e) La falta de entrega o renovación por parte del franquiciado de las garantías bancarias a que se refieren las cláusulas II y XVIII, en los términos, momentos y condiciones para cada caso determinados.

f) El cambio fundamental de circunstancias comerciales que afecten a la capacidad del franquiciado para continuar con su actividad en el marco desarrollado hasta el momento (por ejemplo, la modificación del marco legal de importación, incrementos de coste, modificaciones de cupos, medidas de proteccionismo comercial internacional, etc.)

g) El incumplimiento del calendario mínimo de aperturas previsto en la estipulación IX.

h) La pérdida de la condición de propietario, arrendatario o aquella otra que faculte para su uso, sobre alguno de los locales en los que se encuentre ubicada alguno de los establecimientos franquiciados

i) El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones económicas previstas en este contrato. A falta de indicación expresa se entenderá que hay incumplimiento apto para determinar la resolución cuando el retraso en el pago exceda de 30 días naturales desde la fecha en que debería haber tenido lugar.

j) El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones que el franquiciado pudiera haber contraído con otras empresas del mismo grupo empresarial del franquiciador.

k) La realización de cualquier acto que, de algún modo, perjudique el signo distintivo "PULL & BEAR" o aquellos otros que al amparo del presente contrato sean utilizados por el franquiciado.

l) El incumplimiento de cualquiera de las otras obligaciones previstas en el presente contrato.

Las causas de resolución previstas en los apartados a) hasta el k), ambos inclusive, son consideradas como fundamentales. Por tal razón, una vez que se haya incurrido en una de dichas causas, la resolución tendrá lugar automáticamente y producirá todos sus efectos -quedando el contrato sin efecto alguno- desde la misma fecha de la notificación de la decisión extintiva, sin preaviso alguno, sin necesidad de ejercitar ninguna otra acción judicial o extrajudicial, y sin perjuicio de las liquidaciones a que pudiere haber lugar ni de las acciones que las partes interpusieran en defensa de sus derechos

El incumplimiento de cualquier otra obligación será considerado como un incumplimiento no fundamental, pero que se convertirá automáticamente en fundamental y, en consecuencia, se producirán todos los efectos previstos en el párrafo anterior, una vez transcurrido el plazo de veinte (20) días a contar desde aquel en que el franquiciado haya recibido la comunicación del franquiciador advirtiéndole para que proceda al cumplimiento, siempre que durante dicho periodo tal incumplimiento no haya sido corregido

XXII.- OBLIGACIONES A LA EXTINCIÓN DE LA FRANQUICIA

A la terminación por cualquier causa del presente contrato, el franquiciado retirará y dejará de usar en el plazo máximo de cinco días el signo distintivo "PULL & BEAR" y cualesquiera otros que viniera utilizando autorizado por el franquiciador, así como cualesquiera letreros, mobiliario, máquinas, tarjetas materiales de exhibición, promoción o

publicidad que contengan la mención "PULL & BEAR" u otra autorizada, o que puedan ser asociados a la imagen de la cadena, y en un plazo de treinta días cambiará la apariencia interna y externa del local en forma tal que los consumidores no puedan ya, en modo alguno, identificarlo como un establecimiento "PULL & BEAR".

En materia de rótulos se estará, en primer lugar, a cuanto se dispone en la Estipulación IV, por lo que la obligación del franquiciado de dejar de usarlos y retirarlos ha de entenderse referida a aquellos elementos que el franquiciador no haya retirado directamente, haciendo uso de la facultad que se recoge en la citada Estipulación, como propietario que sigue siendo de los mismos.

En el mismo instante de la extinción de la franquicia el franquiciado dejará, además, de utilizar los conocimientos que le han sido confiados, salvo que este "saber hacer" haya devenido de general conocimiento o fácilmente accesible por causas diferentes a una violación de sus obligaciones por parte del franquiciado y, en general, dejará de beneficiarse de todas las ventajas aportadas por la franquicia. El franquiciado vendrá también obligado a devolver o destruir, a elección del franquiciador, los soportes (papel impreso, CDs, etc.) en los que se encuentre incorporado el material que le haya sido suministrado para su formación y la de sus trabajadores, respondiendo frente al franquiciador de todo perjuicio que el incumplimiento de esta obligación pueda ocasionarle.

Si durante la vigencia de la franquicia se procedió a la inscripción del franquiciado como usuario autorizado del signo distintivo "PULL & BEAR" (o cualquier otro del franquiciador), ya fuera por imperativo legal, ya por decisión del franquiciador o del titular, el franquiciado colaborará con éstos y suscribirá todos los documentos necesarios para cancelar de manera inmediata dicha inscripción.

En caso de inobservancia o retraso por parte del franquiciado en el cumplimiento de cualquiera de las obligaciones previstas en la presente estipulación, abonará al franquiciador, en concepto de pena no sustitutoria de la indemnización de los daños y perjuicios que se puedan provocar, la cantidad de tres mil euros (3.000,00 €) diarios por cada día natural de demora que transcurra hasta que tales obligaciones sean estrictamente observadas. Dicha cantidad será actualizada en función de la variación porcentual experimentada por el Índice General Nacional del Sistema de Índices de Precios al Consumo, publicado por el Instituto Nacional de Estadística de España, desde la fecha del presente documento hasta el momento en que la pena sea satisfecha. Esta penalización podrá hacerse efectiva mediante el ejercicio de la garantía bancaria recogida en el presente contrato.

Además, tras la resolución del contrato de franquicia, el franquiciado queda obligado al inmediato pago de todas las obligaciones pecuniarias pendientes cuyo vencimiento se anticipa a la fecha de resolución por virtud del presente pacto, sea cual fuere el plazo concedido anteriormente para el pago de la deuda.

XXIII.- CESIÓN DE DERECHOS DEL FRANQUICIADOR

El franquiciador se reserva el derecho de ceder todos o parte de los derechos y obligaciones que para él se derivan del presente contrato a favor de cualquier otra persona física o jurídica.

En caso de producirse tal cesión, sería oportunamente notificada al franquiciado que en nada podría verse perjudicado por la misma.

XXIV.- DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

El franquiciador pone en conocimiento del franquiciado que los datos personales de sus representantes serán objeto de tratamiento en un fichero de datos de carácter personal, cuya finalidad es la gestión del archivo de clientes/franquiciados.

El franquiciador se compromete, en la utilización de los datos incluidos en dicho archivo, a respetar su confidencialidad y a utilizarlos de acuerdo con su finalidad, además de garantizar el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición al tratamiento de tales datos.

XXV.- COMUNICACIONES Y NOTIFICACIONES

Para la práctica de cualquier comunicación o notificación, las partes designan los siguientes domicilios:

El franquiciado, VEERMODA, S.A., el de su domicilio principal situado en la Avenida República del Salvador 1084 y Naciones Unidas, Centro Comercial Mansión Blanca, local 16 municipio del distrito metropolitano de Quito (Ecuador).

El franquiciador, ITX MERKEN, B.V., el de su oficina de Friburgo, situada en Avenue de la Gare, 4, 1700 Friburgo (Suiza).

Sólo se entenderán bien hechas las notificaciones y comunicaciones dirigidas a tales domicilios. Cualquier cambio o alteración deberá ser notificada fehacientemente a la otra parte para que surta efecto.

El franquiciado reconoce que las únicas comunicaciones o instrucciones con valor efectivo son aquellas que realice por escrito una persona apoderada del franquiciador. Todas las demás comunicaciones no escritas o realizadas por otro personal o colaboradores del franquiciador tendrán el valor de una simple recomendación y, por lo tanto, el franquiciado reconoce que de las mismas no se podrá derivar responsabilidad alguna para el franquiciador.

XXVI.- IDIOMA

El presente contrato se redacta y formaliza en español, que también será el único idioma válido para su interpretación.

Por consiguiente, solo su versión española hará fe en juicio y será prueba de los derechos y obligaciones de cada una de las partes, y cualquier otra versión en idioma diferente, aún cuando estuviera firmada por las partes, será una simple traducción de la versión española y se entenderá hecha para mera comodidad de la parte que hubiera solicitado la traducción pero carecerá de toda relevancia jurídica.

XXVII.- NULIDAD PARCIAL



Este contrato podrá quedar anulado sólo en parte, de forma tal que si por resolución administrativa o judicial se declarase la nulidad, invalidez o ineficacia de alguna de sus cláusulas o disposiciones, ello no afectaría a la vigencia, validez y obligatoriedad en el cumplimiento del resto de sus estipulaciones y del contrato en su conjunto, que seguirá vinculando a las partes.

En tal caso, y de ser necesario, el franquiciador y el franquiciado se comprometen a convenir una nueva cláusula o disposición que, sin adolecer del vicio que determinó la nulidad de la sustituida, venga a completar el contrato en modo y manera que éste sea susceptible de íntegro cumplimiento.

XXVIII.- LEY APLICABLE

Ambas partes pactan que la Ley aplicable para resolver (ya sea por vía extrajudicial, arbitral o judicial) cualquier controversia que pudiere surgir en la interpretación y aplicación del presente contrato será el ordenamiento jurídico español, con exclusión de cualquier otro.

XXIX.- CLÁUSULA ARBITRAL

Toda controversia o conflicto que se derive del presente contrato se resolverá definitivamente mediante arbitraje, de un árbitro, en el marco de la Corte Civil y Mercantil de Arbitraje (CIMA), de conformidad con su Reglamento y Estatutos, que las partes conocen, a la que se encomienda la administración del arbitraje y la designación del árbitro.


El arbitraje será siempre un arbitraje de derecho, que se desarrollará en Madrid (España) y en lengua española.

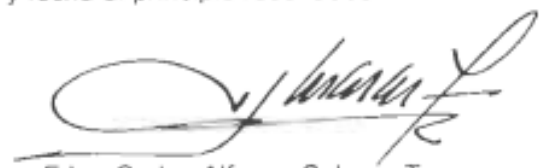
Las partes hacen constar su compromiso de cumplir el laudo.

XXX.- TRIBUNALES

Para todos aquellos supuestos en que, por cualquier razón, no tuviere lugar el arbitraje, o si como consecuencia de éste es preciso acudir a los Tribunales, las partes, con renuncia expresa a su propio fuero, si lo tuvieran, se someten a la competencia y jurisdicción de los Juzgados y Tribunales de la ciudad de A Coruña (España).

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, firman el presente documento, en lengua española, por triplicado ejemplar, en el lugar y fecha al principio reseñados.


Fdo.: D. Francisco Montes Alvarellos
ITX MERKEN, B.V.,


Fdo.: Carlos Alfonso Salazar Toscano
VEERMODA, S.A.

ANEXO NÚMERO 1

La autorización de uso del signo distintivo enumerado más abajo se refiere exclusivamente a "servicios de venta en establecimientos y de dirección de negocios". Siempre que la legislación o la práctica administrativa lo requiera, esta autorización se referirá también a aquellos servicios distinguidos por el registro citados más abajo, que otorguen una protección idéntica o equivalente a los "servicios de venta en establecimientos y de dirección de negocios".

Marca	Clase	Número Solicitud/Registro	de País	Tipo de registro
PULL & BEAR	35	3139-11	ECUADOR	Nacional



ANEXO NÚMERO 2

MODELO DE GARANTÍA BANCARIA

-MOBILIARIO Y DECORACIÓN-

FECHA: _____

A Beneficiario/s

Garantía número: _____

Muy Sres. nuestros

Hemos tenido conocimiento de que..... (en adelante "el Principal"), mantiene relaciones comerciales con (el/los beneficiario/s).....

Además, se nos ha hecho saber que para el mantenimiento de dichas relaciones comerciales, se requiere la presentación de una garantía bancaria a primera demanda.

Por ello, a petición del Principal, nosotros, _____ (en adelante "el Banco"), por medio de la presente irrevocablemente nos comprometemos a pagar a (el/los beneficiario. Beneficiario/s, CIF, etc.) y número fiscal, en una o varias veces, hasta la cantidad de _____ EUROS (€ _____) en el plazo máximo de 10 días a contar desde aquel en que recibamos su petición por escrito, en la que se indique: 1) que el Principal ha incumplido sus obligaciones; y, 2) la cantidad a pagar, solicitando dicho pago. La presente garantía abarca tanto las obligaciones primarias de pago como los intereses de las mismas

Queda entendido que, tratándose de una garantía abstracta, el Banco no está facultado para comprobar la certeza del incumplimiento de las obligaciones que ustedes invoquen, ni la cantidad reclamada en su requerimiento

Esta garantía permanecerá en vigor y con plenos efectos desde su otorgamiento y hasta el día _____ (al menos 6 meses a contar desde la fecha prevista para la apertura de la tienda)

Esta garantía queda sujeta al ordenamiento jurídico español y, con carácter supletorio, se regirá por lo dispuesto en las Reglas Uniformes de la Cámara de Comercio Internacional sobre garantías a primera demanda (publicación nº 758).

Se establece como lugar de cumplimiento y ejecución de la presente garantía la ciudad de A Coruña (España), designándose los Juzgados y Tribunales de la citada ciudad de A Coruña para la resolución de cualquier controversia que pudiere surgir en la interpretación o ejecución de la misma

Firmado _____



ANEXO NÚMERO 3

MODELO DE GARANTÍA BANCARIA

- GENERAL -

A: Beneficiario/s

Garantía número: _____

Fecha:..... ..

Muy Sres. nuestros:

Hemos tenido conocimiento de que..... (en adelante "el Principal"), mantiene relaciones comerciales con (el/los beneficiario/s)

Además, se nos ha hecho saber que para el mantenimiento de dichas relaciones comerciales, se requiere la presentación de una garantía bancaria a primera demanda

Por ello, a petición del Principal, nosotros, _____ (en adelante "el Banco"), por medio de la presente irrevocablemente nos comprometemos a pagar a (el/los beneficiario Beneficiario/s, CIF, etc.) y número fiscal, en una o varias veces, hasta la cantidad de _____ EUROS (€ _____ -) en el plazo máximo de 10 días a contar desde aquel en que recibamos su petición por escrito, en la que se indique: 1) que el Principal ha incumplido sus obligaciones, y, 2) la cantidad a pagar, solicitando dicho pago. La presente garantía abarca tanto las obligaciones primarias de pago, como los intereses de las mismas y las cláusulas penales e indemnizatorias acordadas entre las partes.

Queda entendido que, tratándose de una garantía abstracta, el Banco no está facultado para comprobar la certeza del incumplimiento de las obligaciones que ustedes invoquen, ni la cantidad reclamada en su requerimiento.

Esta garantía permanecerá en vigor durante el plazo de un año a contar desde la fecha de su emisión, es decir hasta el día _____, y se verá automáticamente prorrogada, sin necesidad de declaración alguna, por sucesivos periodos anuales hasta que el Banco decida resolverla, en cuyo caso la resolución tendrá lugar al finalizar aquel periodo anual en el que los beneficiarios de la garantía hayan recibido la notificación de la decisión resolutoria del Banco debiendo mediar, al menos, ciento veinte (120) días de antelación a la fecha de finalización del periodo anual correspondiente.

Esta garantía queda sujeta al ordenamiento jurídico español y, con carácter supletorio, se regirá por lo dispuesto en las Reglas Uniformes de la Cámara de Comercio Internacional sobre garantías a primera demanda (publicación nº 758)

Se establece como lugar de cumplimiento y ejecución de la presente garantía la ciudad de A Coruña (España), designándose los Juzgados y Tribunales de la citada ciudad de A Coruña para la resolución de cualquier controversia que pudiere surgir en la interpretación o ejecución de la misma.

Firmado: _____




ANEXO 3: Cotización de Montacarga

mercado libre Descarga gratis la app de Mercado Libre

Categorías Tu historial Tus compras Vender Registrarte Ingresar Ayuda

También puede interesarte: dewalt - rotomartillo - sierra de banco - tupi fresadora - maquinas de soldar lincoln

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Montacargas [Compartir](#) | [Vender uno igual gratis!](#)



Usado

Montacarga Electrico

U\$S 3.000

Pago a acordar con el vendedor [Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Pasaje, El Oro [Más información](#)

¡Único disponible!

[Comprar](#)


ANEXO 4: Cotización de Etiquetadora de Ropa

mercado libre Descarga gratis la app de Mercado Libre

Categorías Tu historial Tus compras Vender Registrarte Ingresar Ayuda

También puede interesarte: computadoras portatiles - gtx 1060 - gtx 1050 - gtx 1070 - tableta grafica

Volver al listado | Computación > Impresoras y Accesorios > Impresoras > Otros > Otras Marcas [Compartir](#) | [Vender uno igual gratis!](#)



Usado - 3 vendidos

Máquina Etiquetadora Brady Bmp21 Plus

U\$S 130

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito. [Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Guayaquil, Guayas [Más información](#)

¡Único disponible!

[Comprar](#)

ANEXO 5: Cotización de Camaras de Seguridad

The screenshot shows a Mercado Libre product page for Hikvision security cameras. The main image features a white dome camera, a grey NVR unit, and various accessories. Text on the image includes 'HIKVISION', 'OFERTA \$88 INC. IVA', and 'SOMOS ELECTROSEGURIDAD'. The right sidebar contains product details: 'Nuevo - 1 vendido', 'Cámaras De Seguridad Hikvision', 'U\$S 88', and a 'Comprar' button. The top navigation bar includes the Mercado Libre logo, a search bar, and links for 'Regístrate', 'Ingresa', and 'Ayuda'.

ANEXO 6: Cotización Extintores

The screenshot shows a Mercado Libre product page for a Triton CO2 fire extinguisher. The main image is a red fire extinguisher with a black handle. The right sidebar contains product details: 'Nuevo', 'Extintor Co2 5 Lb Triton (nuevo Sin Uso)', 'U\$S 60', and a 'Comprar' button. The top navigation bar includes the Mercado Libre logo, a search bar, and links for 'Regístrate', 'Ingresa', and 'Ayuda'.

ANEXO 7: Depreciación de Activos – Escenario Realista

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 11.860,00	10 años	\$ 1.186,00	\$ 10.674,00	\$ 9.488,00	\$ 8.302,00	\$ 7.116,00	\$ 5.930,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 9.840,00	10 años	\$ 984,00	\$ 8.856,00	\$ 7.872,00	\$ 6.888,00	\$ 5.904,00	\$ 4.920,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.700,00	3 años	\$ 566,67	\$ 1.133,33	\$ 566,67	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.164,00	10 años	\$ 416,40	\$ 3.747,60	\$ 3.331,20	\$ 2.914,80	\$ 2.498,40	\$ 2.082,00
TOTAL	\$ 27.564,00		\$ 3.153,07	\$ 24.410,93	\$ 21.257,87	\$ 18.104,80	\$ 15.518,40	\$ 12.932,00

ANEXO 8: Adecuaciones Infraestructura– Escenario Realista

DECORATIVOS Y SUMINISTROS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
DECORACIÓN LOCAL			
Lamparas	8	\$ 25,00	\$ 200,00
Ciorgantes	10	\$ 30,00	\$ 300,00
Imágenes	15	\$ 50,00	\$ 750,00
Adecuaciones internas	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
SUBTOTAL DECORACIÓN CAFETERÍA			\$ 2.250,00
INSUMOS ÁREAS COMUNES			
Dispensador de gel desinfectante	8	\$ 10,00	\$ 80,00
Basurero	8	\$ 8,50	\$ 68,00
SUBTOTAL ÁREAS COMUNES			\$ 148,00
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			\$ 2.398,00
ÁREA ADMINISTRATIVA			
DECORATIVOS Y SUMINISTROS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
INSUMOS AREA ADMINISTRATIVA			
Basurero	2	\$ 8,50	\$ 17,00
SUBTOTAL INSUMOS			\$ 17,00
DECORACIÓN AREA ADMINISTRATIVA			
Adecuaciones internas	1	500	500
Imágenes	2	\$ 50,00	\$ 100,00
SUBTOTAL DECORACIONES			\$ 600,00
TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA			\$ 617,00

ANEXO 9: Sueldos y Salarios– Escenario Realista

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Local										
Administrador	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 32,17	\$ 62,50	\$ -	\$ 1.901,92	\$ 22.823,00
Supervisores	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	\$ 486,00	\$ 333,33	\$ 32,17	\$ 166,67	\$ -	\$ 5.018,17	\$ 60.218,00
Cajeros	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00	\$ 364,50	\$ 250,00	\$ 32,17	\$ 125,00	\$ -	\$ 3.771,67	\$ 45.260,00
Vendedores	4	\$ 386,00	\$ 1.544,00	\$ 187,60	\$ 128,67	\$ 32,17	\$ 64,33	\$ -	\$ 1.956,76	\$ 23.481,15
Limpieza	1	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 46,90	\$ 32,17	\$ 32,17	\$ 16,08	\$ -	\$ 513,32	\$ 6.159,79
SUBTOTAL LOCAL										\$ 157.941,94
TOTAL MANO DE OBRA										\$ 157.941,94

SUELDOS ADMINISTRATIVOS

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA ADMINISTRATIVA										
Jefe de Tienda	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 364,50	\$ 250,00	\$ 32,17	\$ 125,00	\$ -	\$ 3.771,67	\$ 45.260,00
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										\$ 45.260,00