

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
EXPANSIÓN DE LA CADENA DE FRANQUICIAS  
DOCUCENTROS XEROX”.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**GABRIELA ELIZABETH CARRANCO MUÑOZ**  
**Mail: gabriela.carranco@hotmail.com**

**DIRECTOR: ING. FAUSTO VINICIO REINOSO PRECIADO**  
**Mail: vini.reinoso@hotmail.com**

**2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo Gabriela Elizabeth Carranco Muñoz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Gabriela Elizabeth Carranco Muñoz**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita Gabriela Elizabeth Carranco Muñoz, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Vinicio Reinoso**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de manera especial a mi familia sin cuyo apoyo no hubiera sido posible culminarlo, en especial a mi padre y a la memoria de mi madre, ya que a través de su ejemplo y aliento supieron guiarme con valores y principios a lo largo de mi vida. También quiero agradecer a mis familiares y amigos por el apoyo y confianza brindada para la culminación de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a la Escuela Politécnica Nacional, en especial al cuerpo docente y administrativo de Ingeniería Empresarial, por el conocimiento, valores y experiencia que he obtenido, a lo largo de mi formación profesional y académica.

De igual manera a mi director de tesis, Ing. Vinicio Reinoso, quien con integridad, y profesionalismo ha sabido dirigir el presente trabajo hasta su consecución.

A todas las personas que forman parte de Xerox S.A., de manera especial a sus altos ejecutivos, por abrirme las puertas de su organización, y por brindarme su apoyo para el desarrollo del proyecto.

## ***RESÚMEN EJECUTIVO***

El presente trabajo fue realizado con el objetivo de plantear un plan estratégico de marketing para la empresa Xerox del Ecuador, con la finalidad de contribuir con sus planes de expansión de su cadena de franquicias (Docucentros Xerox).

El capítulo I describe brevemente la estructura organizacional de la empresa y la manera en la que está organizado el departamento de franquicias.

En el capítulo II se recopiló el marco teórico sobre el cual se basa el presente trabajo relativo a la teoría de la realización de un plan estratégico de marketing.

El capítulo III contiene el desarrollo en sí del plan de marketing, éste se divide en dos fases: la primera consiste en el estudio del mercado local del sector de servicios de impresión y fotocopiado para conocer la oferta y la demanda del mercado, sus características, etc.; y también se realizó un análisis del sector de las franquicias Xerox en las ciudades de Quito y Guayaquil; en la segunda fase consta el desarrollo del plan de marketing en el cual se siguieron todos los pasos sugeridos para su realización: se presenta el análisis situacional de la empresa (macro y microentorno), análisis del direccionamiento estratégico de la empresa, segmentación y posicionamiento en el mercado, y la presentación de los planes de acción sugeridos, como también los planes de control para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente en el capítulo VI se exponen las conclusiones y recomendaciones en base a todo el trabajo de análisis estratégico realizado.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I .....	1
1. MARCO INTRODUCTORIO .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.1.1 Antecedentes de Xerox del Ecuador .....	1
1.1.2 Organigramas Estructurales .....	3
1.1.2.1 Descripción de la Operación de Xerox del Ecuador .....	3
1.1.3 Situación Problemática Actual .....	5
1.1.4 Objetivo del Proyecto .....	6
1.1.4.1 Objetivos Específicos .....	6
1.1.5 Hipótesis .....	6
CAPÍTULO II .....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Investigación de Mercados .....	7
2.1.1 Proceso de Investigación .....	7
2.1.1.1 Necesidad de información .....	7
2.1.1.2 Objetivos de la Investigación .....	7
2.1.1.3 Diseño de la Investigación .....	8
2.1.1.4 Fuentes de Datos .....	8
2.1.1.4.1 Diseño del Cuestionario .....	10
2.1.1.4.1.1 Tipos de Cuestionario .....	11
2.1.1.4.1.2 Formulación de Preguntas .....	11
2.1.1.5 Diseño de la Muestra .....	13
2.1.1.5.1 Unidad Muestral .....	13
2.1.1.5.2 Tamaño del Universo .....	13
2.1.1.5.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra .....	13

2.1.1.6	Procedimiento de Recolección de Datos .....	14
2.1.1.7	Recopilación de Datos.....	15
2.1.1.8	Procesamiento de Datos .....	15
2.1.1.9	Selección de la Metodología de Análisis.....	15
2.1.1.10	Análisis de Datos .....	16
2.1.1.11	Presentación de Resultados.....	16
2.2	Modelo de Franquicias .....	18
2.2.1	Tipos de Franquicias .....	19
2.2.1.1	Franquicia Maestra.....	19
2.2.1.2	Franquicias Múltiples .....	19
2.2.1.3	Franquicia Individual .....	20
2.2.1.4	Franquicia Corner.....	20
2.2.1.5	Franquicia de Productos .....	20
2.2.1.6	Franquicia de Servicios .....	20
2.2.2	Ventajas de Franquiciar un negocio .....	20
2.2.3	Desventajas de Franquiciar un negocio .....	21
2.2.4	Requisitos para ser Franquicia .....	21
2.2.5	Activos de la Franquicia.....	22
2.3	Marketing Estratégico .....	24
2.3.1	Plan Estratégico de Marketing.....	25
2.3.1.1	Contenido del Plan Estratégico.....	25
2.3.1.1.1	Análisis Situacional.....	25
2.3.1.1.1.1	Macroentorno .....	26
2.3.1.1.1.2	Sector Industrial Análisis de las Fuerzas de Porter.....	27
2.3.1.1.1.3	Microentorno .....	29
2.3.1.1.2	Direccionamiento Estratégico Corporativo .....	30
2.3.1.1.2.1	Herramientas de Análisis para la Selección de Estrategias .....	30



2.3.1.1.2.1.1	Matriz EFE de Evaluación de Factores Externos.....	30
2.3.1.1.2.1.2	Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos.....	31
2.3.1.1.2.1.3	Matriz FODA .....	32
2.3.1.1.2.1.4	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MPCE.....	35
2.3.1.1.2.1.5	Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	39
2.3.1.1.2.1.6	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA.....	40
2.3.1.1.2.1.7	Matriz de la Gran Estrategia .....	43
2.3.1.1.3.	Selección y Determinación de Estrategias .....	45
2.3.1.1.3.1	Estrategias de Precio .....	45
2.3.1.1.3.2	Estrategias Cualitativas .....	46
2.3.1.1.3.3	Estrategias de Diferenciación .....	48
2.3.1.1.3.4	Otros Tipos de Estrategias.....	48
2.3.1.1.4.	Planes de Acción y Control .....	50
CAPÍTULO III .....		51
3.	APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....	51
3.1	Investigación de Mercados .....	51
3.1.1	Definición del Problema y los Objetivos de la Investigación.....	51
3.1.1.1	Problema.....	51
3.1.1.2	Objetivos de la investigación.....	51
3.1.1.3	Determinación de las Necesidades específicas de Información .....	52
3.1.1.3.1	Fuentes Secundarias .....	52
3.1.1.3.2	Consecución de Datos Primarios .....	52
3.1.1.3.2.1	Variables que componen la investigación .....	53
3.1.1.3.2.2	Diseño de la Muestra .....	53
3.1.1.3.2.3	Diseño del Método de Recolección de Datos .....	54
3.1.1.3.2.3.1	Diseño del Cuestionario .....	55
3.1.1.4	Diseño del Diccionario de Códigos.....	55

3.1.1.5	Diseño de la Base se Datos.....	62
3.1.1.6	Recolección de Datos .....	62
3.1.1.7	Resultados de la Investigación.....	62
3.1.1.7.1	Resultados Cuestionario 1 Análisis de la Competencia .....	62
3.1.1.7.2	Resultados Cuestionario 2 Análisis de las Franquicias Xerox .....	108
3.1.1.8	Hallazgos Importantes de la Investigación.....	123
3.1.1.8.1	Hallazgos Cuestionario 1.....	123
3.1.1.8.2	Hallazgos Cuestionario 2.....	127
3.1.1.8.3	Conclusiones Comparación de resultados 1 y 2 .....	128
3.2	Plan Estratégico de Marketing .....	129
3.2.1	Direccionamiento Estratégico.....	129
3.2.2	Análisis Situacional.....	131
3.2.2.1	Análisis del Medio Ambiente Externo .....	131
3.2.2.1.1	Factores Macroeconómicos .....	131
3.2.2.1.1.1	Balanza Comercial .....	131
3.2.2.1.1.2	Producto Interno Bruto .....	133
3.2.2.1.1.3	La Inflación.....	133
3.2.2.1.1.4	Acceso a Créditos Bancarios .....	134
3.2.2.1.1.5	Factores Políticos .....	135
3.2.2.1.1.6	Análisis del Índice de Precios al Productor .....	136
3.2.2.1.1.7	Factores Tecnológicos.....	136
3.2.2.1.1.8	Factores Socioeconómicos.....	137
3.2.2.1.2	Análisis de la Industria.....	139
3.2.2.1.2.1	Análisis del Sector de Franquicias en Ecuador.....	139
3.2.2.1.2.2	Análisis del Sector de Actividades de Impresión .....	141
3.2.2.1.2.2.1	Desarrollo del Sistema de Franquicias en Ecuador.....	141
3.2.2.1.2.2.2	Tamaño del Mercado de Franquicias .....	142

3.2.2.1.2.2.3	Canales de Distribución de las Franquicias .....	144
3.2.2.1.2.2.4	Medios de Promoción de Franquicias .....	144
3.2.2.2	Posición de la Empresa frente a los Factoes Externos .....	145
3.2.2.2.1	Matriz del Macroentorno (PESTAD).....	145
3.2.2.2.2	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	146
3.2.2.2.3	Matriz EFE .....	149
3.2.2.2.4	Matriz MPC de Perfil Competitivo.....	150
3.2.2.3	Análisis del Medio Ambiente Interno .....	151
3.2.2.3.1	Análisis de la Estructura Interna del Departamento de Franquicias.....	151
3.2.2.3.2	Análisis de la Calidad de Servicio de la Empresa.....	152
3.2.2.3.3	Análisis del Ciclo de Vida.....	153
3.2.2.3.4	Posición de la Empresa Frente a Factores Externos EFI.....	155
3.2.3	Segmentación y Posicionamiento. ....	157
3.2.3.1	Perfil.....	157
3.2.3.1.1	Perfil de la Empresa Xerox.....	157
3.2.3.1.2	Perfil del Departamento de Franquicias .....	157
3.2.3.2	Mercado Meta .....	158
3.2.3.2.1	Mercado Meta de la Empresa Xerox.....	158
3.2.3.2.2	Mercado Meta de los Docucentros Xerox .....	159
3.2.3.3	Posicionamiento.....	160
3.2.3.4	Segmentación del Mercado .....	160
3.2.4	Determinación de Estrategias. ....	160
3.2.4.1	Análisis Estratégico.....	160
3.2.4.1.1	Matriz FODA.....	160
3.2.4.1.2	Matriz PEYEA.....	161
3.2.4.1.3	Matriz IE (Interna - Externa).....	164
3.2.4.1.4	Matriz de la Gran Estrategia.....	164

3.2.4.2	Selección de Estratgias.....	165
3.2.4.2.1	Matriz Multivariable .....	165
3.2.4.2.2	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE .....	166
3.2.5	Planes de Acción y Control. ....	166
3.2.5.1	Descripción de Planes de Acción.....	167
3.2.5.2	Descripción de Controles a Emplear.....	170
3.2.5.2.1	Indicadores de Control .....	170
3.2.5.2.1.1	Tasa de Clientes Nuevos .....	170
3.2.5.2.1.2	Tasa de Vencimiento de Contratos .....	170
3.2.5.2.1.3	Indicador de Nivel de Ingresos por venta de nuevos servicios.....	171
3.2.5.2.1.4	Indicador de Ingresos por Venta de Territorios Nuevos .....	171
3.2.5.2.1.5	Indicador de Porcentaje de Retención de Clientes.....	172
3.2.5.2.1.6	Indicador de Satisfacción de los Clientes .....	172
3.2.5.2.1.7	Indicador de Avance de Implementación de Planes de Acción.....	173
CAPÍTULO IV .....		174
4.	Conclusiones y Recomendaciones. ....	174
4.1	Conclusiones .....	174
4.2	Recomendaciones.....	175
BIBLIOGRAFÍA.....		176
ANEXOS .....		178
ANEXO 1	Encuesta del Mercado de Fotocopiado .....	179
ANEXO 2	Encuesta a Franquicias Xerox.....	182
ANEXO 3	Base de Datos de Tabulación de Resultados Encuesta 1.....	185
ANEXO 4	Base de Datos de Tabulación de Resultados Encuesta 2.....	187
ANEXO 5	Ubicación Geográfica de Docucentros Xerox en Quito.....	188
ANEXO 6	Estados Financieros del sector de Imprpesión.....	189
ANEXO 7	Matriz de Análisis del Macroentorno (PESTAD).....	193

ANEXO 8	Matriz de Priorización .....	194
ANEXO 9	Mapa General de Procesos Departamento de Franquicias Xerox.....	197
ANEXO 10	Matriz FODA .....	198
ANEXO 11	Matriz Multivariable.....	199
ANEXO 12	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MPCE.....	200

# CAPÍTULO I

## MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1 INTRODUCCIÓN

#### 1.1.1 Antecedentes de Xerox del Ecuador S. A.

Xerox es una corporación con millones de clientes y sucursales en todo el mundo. La corporación, posee una rica herencia basada en valores cuyo enfoque es el cliente y cuyo centro es el empleado. Su fuerte principal es el desarrollo, producción y comercialización de equipos de alta tecnología para el manejo documental en hogares, oficinas y para producción industrial (imprentas digitales).

La afiliada de Xerox del Ecuador (XDOR), se creó oficialmente un 8 de Diciembre de 1966, con RUC # 1790007863001, con domicilio Principal en la ciudad de Quito. En aquella época, el mercado estaba totalmente virgen en Ecuador para mostrar los beneficios de las copadoras.

Aunque el negocio original de Xerox fue el de las copadoras, la compañía ha evolucionado hasta liderar actualmente el mercado global del documento, y ofrece una gama de soluciones, servicios y sistemas innovadores para la oficina y los entornos de impresión de producción.

Xerox del Ecuador con su experiencia en la producción y manejo de documentos para apoyar el esfuerzo de inversionistas que quieran formar parte de Xerox, creó el Sistema de Franquicias en el Ecuador en el año 1998.

El nuevo sistema de Franquicias creado en Ecuador, inició con varios tropiezos, puesto que, no existía una Franquicia maestra; el procedimiento de creación de franquicias se hizo mediante la venta de centros de copiado, que eran propiedad de Xerox, mediante la asignación de zonas territoriales exclusivas, otorgadas mediante un contrato de franquicia,

en el cual se estipulaban las reglas bajo las cuales debían funcionar los Docucentros Xerox y sus obligaciones frente a Xerox del Ecuador como franquiciados.

Los primeros Docucentros arrancaron con un Manual de Operaciones que pertenecía a la sección de In Houses (centros de copiado dentro de otras empresas), del departamento XGS (Xerox Global Services) de la compañía. Este manual no estaba del todo adaptado a la operación básica de los Docucentros, puesto que no incluía la parte de servicios como diseño, y otros productos especializados que sólo se ofrecen en los Docucentros (productos personalizados); por lo tanto el Know How que se transmitía mediante el contrato de concesión comercial de la franquicia, no era del todo legítimo.

Ecuador es el único país en el mundo que tiene franquicias Docucentros Xerox, y el modelo ha tenido mucho éxito en el país; tal es así que, han arribado al país comisiones desde Colombia y Venezuela, para estudiar la posibilidad de copiar el modelo de franquicias, e implementarlo en esos países de la Región.

El sistema de Franquicias está tomando mucha fuerza en el Ecuador, la tendencia mundial apunta a crear pequeñas empresas como franquicias. Ecuador también se suma a esa tendencia; como muestra de ello, durante los últimos ocho años las micro franquicias del País han logrado un verdadero desarrollo. Al ser las franquicias generadoras de empleo, reduciendo la pobreza, y contribuyendo con el Producto Interno Bruto (PIB) en varios sectores: alimenticio, comercial y de servicios, que es el más desarrollado. Los Docucentros Xerox producen un promedio de dos millones y medio de dólares, en ventas brutas, anuales; generando alrededor de 200 plazas de trabajo a nivel nacional.

Los ingresos que reporta la actividad de franquicias a Xerox del Ecuador, pertenecen a cuatro rubros: Sell In (venta de papel y suministros a las franquicias), Venta de Equipos Xerox, Facturación del 2% de Fee mensual (royalty sobre ventas), y Venta de FSMA (contratos de servicio técnico de mantenimiento de equipos Xerox). Estos cuatro rubros sumaron en el 2005, aproximadamente 720 mil dólares; lo que representa, el 11% de las ventas totales del año 2005 de Xerox, por lo que el aporte de la actividad de Franquicias es importante para el crecimiento de la compañía.

A lo largo de estos ocho años de experiencia en el manejo de franquicias, Xerox, ha detectado que existe una gran oportunidad en el mercado de servicios de impresión, y que se puede llegar a conquistar más nichos de mercado en Ecuador a través de Franquiciados que le permitan tener cobertura a nivel nacional.

### **1.1.2 Organigrama Estructural**

A continuación se detalla el organigrama estructural actual de Xerox del Ecuador, en el cual el Departamento de Franquicias figura como un área de segundo nivel; el Departamento de Franquicias hasta hace un año fue un área de primer nivel que reportaba directamente al Gerente General, y debido a los cambios estructurales que ha sufrido Xerox en su modelo de negocios a lo largo del 2006 se decidió que el departamento de franquicias se fusione al departamento de XGS (Xerox Global Services) para reducir el número de departamentos principales del organigrama;

Esta situación generó gran inconformidad entre los franquiciados, puesto que ahora el departamento tiene que reportar al Gerente de XGS y éste a su vez al Gerente General, y esto ocasiona que los proyectos y la gestión del área de Franquicias se encuentren con mayores trabas y pasen a un segundo nivel.

#### **1.1.2.1 Descripción de la Operación de Xerox del Ecuador**

Xerox del Ecuador (XDOR) pertenece al grupo de América Latina del Norte conocida como la región XLAN; a este grupo también pertenecen los países de: Venezuela, Colombia y Perú.

La región XLAN, así como el resto de regiones pertenecientes a la Corporación, tienen que cumplir con rigurosas metas, que son monitoreadas por la Corporación Xerox con sede en Estados Unidos, las políticas de la Corporación se canalizan a través de los Gerentes Regionales.

El Gerente Regional actual de XLAN, es el Sr. Sinval Madeiros, que cuenta con colaboradores altamente capacitados, para coordinar las operaciones en la región; con ese fin existen gerentes regionales por áreas de negocios.



La operación de Xerox del Ecuador (XDOR), comprende varios departamentos, que se clasifican en departamentos Comerciales, de Servicios y Administrativos. Dentro del área Comercial se encuentran los departamentos de: XGS (Xerox Global Services), Postventa, Oficina, PSG y el Área de Marketing como soporte a los departamentos comerciales.

El Área de Franquicias, pertenece al departamento de XGS (Xerox Global Services), que además de las Franquicias, maneja los negocios de tercerización de servicios de manejo documental en cuentas corporativas (In House), así como, el manejo y desarrollo de software para flujo de trabajo (Free Flow) aplicable a producción mediana y grande (Imprentas); el Área de Franquicias está manejada por la Coordinadora Nacional de Franquicias y su asistente administrativa.

El Departamento de Postventa se encarga de vender papel, suministros y FSMA (Contratos de Mantenimiento de Servicio Técnico) a los mayoristas, canales y Franquicias, éstas últimas tiene derecho a un descuento establecido en el contrato de concesión comercial del 25% en suministros, 20% en papel, y 10% en FSMA.

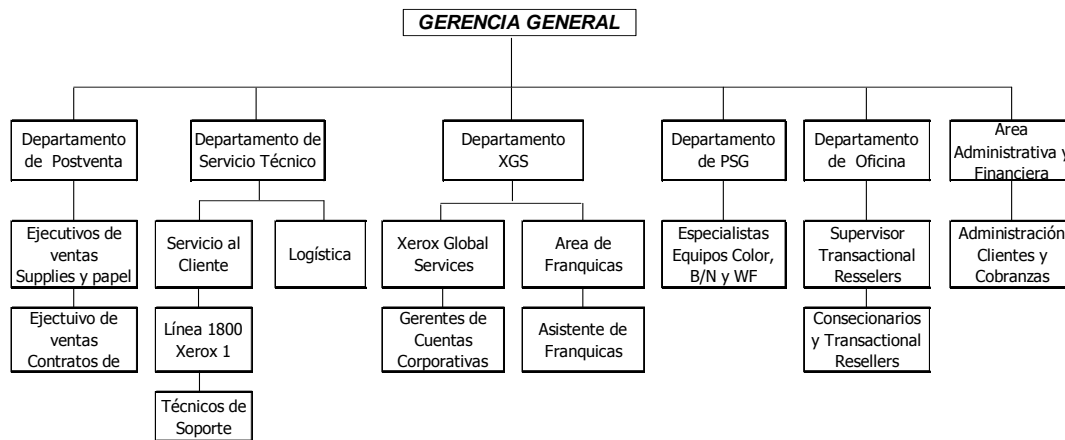
Los departamentos que se encargan de la venta de equipos, se dividen de acuerdo al tamaño y capacidad de los mismos en: Departamento de Oficina, que comercializa equipos de bajo y mediano volumen de Color y Blanco y Negro, a los Concesionarios Autorizados Xerox (CAX) y a los Canales (Transactional Resellers). El Departamento de PSG, por otro lado, se encarga de comercializar equipos de alto volumen con capacidad industrial (imprentas digitales) en Color, Blanco y Negro y Gran Formato (plotters, copiadoras de planos), y realiza sus ventas directamente al cliente final.

En el Área de Servicios se encuentra el departamento de Servicio Técnico, que tiene la responsabilidad de dar soporte técnico y mantenimiento a los equipos de los clientes de Xerox del Ecuador que tienen contrato de Servicio Técnico (FSMA) o sus equipos tienen garantía vigente, por medio de la línea 1-800 XEROX1, o mediante Cargos por Llamada para los clientes que no tienen contratos de servicio.

Finalmente, en el Área Administrativa, se encuentran las dependencias de Cobranzas, Logística, Administración de Clientes, Contraloría, Recurso Humanos, y Sistemas, que brindan el soporte administrativo necesario para la operación diaria de Xerox del Ecuador.

### Organigrama Estructural de Xerox del Ecuador

Figura 1.1



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Xerox

Elaboración propia

#### 1.1.3 Situación Problemática Actual

La Empresa Xerox del Ecuador (XDOR), ha experimentado en los dos últimos años un ligero descenso del número de franquicias. El 15 de Marzo de 2008 el departamento de Franquicias informó que la cadena a inicios del año 2005 estaba conformada por un total de 19 franquiciados, versus las 16 franquicias a nivel nacional que a Diciembre de 2008 conforman la cadena; como se puede apreciar la cifra de franquiciados ha disminuido en un 16% aproximadamente en un lapso de dos años lo cual preocupa a la empresa, pues esto afecta directamente a los ingresos por regalías sobre Ventas.

Esta situación evidenció la necesidad de contar con un plan estratégico de marketing para incrementar la venta de Franquicias y así poder llegar a las metas propuestas por la empresa al año 2008 que son recuperar el nivel de franquiciados para llegar a cifras similares a las del año 2005.

Si no se efectúa un proyecto como el presente, se prevee que la tendencia decremental se acentuará, lo que puede amenazar el crecimiento de la cadena de Docucentros Xerox.

#### **1.1.4 Objetivo del Proyecto**

Desarrollar un plan estratégico de marketing para la expansión de la cadena de franquicias que contribuya a futuro a incrementar el número de franquicias de la empresa Xerox del Ecuador.

##### **1.1.4.1 Objetivos Específicos**

- i. Presentar un análisis situacional que permita identificar las causas de la disminución de Franquiciados en la cadena de Franquicias Docucentros Xerox.
- ii. Segmentar el mercado y posicionar la empresa.
- iii. Plantear el direccionamiento estratégico para el correspondiente plan estratégico de marketing.
- iv. Seleccionar las estrategias adecuadas que permitan alcanzar los objetivos corporativos para la franquicia.
- v. Presentar planes de acción y de control.

#### **1.1.5 Hipótesis**

Mediante la formulación del plan estratégico de marketing para la ampliación de la cadena de Franquicias Docucentros Xerox, se espera que en el futuro la empresa Xerox pueda evitar la disminución de Franquicias, y revertir la tendencia actual.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **2.1.1 Proceso de Investigación**

El proyecto formal de la investigación de mercados puede considerarse como una serie de pasos llamados proceso de investigación. Para realizar de manera eficaz un proyecto de investigación, es esencial prever todos los pasos y reconocer su interdependencia.<sup>1</sup> El proceso de investigación consta de 9 pasos fundamentales:

###### **2.1.1.1 Necesidad de Información**

El primer paso en el proceso de investigación es establecer cuál es la necesidad de información de una investigación de mercados. El gerente es responsable de explicar la situación que rodea la solicitud de ayuda y establecer de qué manera la información de investigación facilitará el proceso de toma de decisiones. Si el proyecto de investigación debe suministrar cierta información, pertinente para la toma de decisiones, también debe definirse de manera precisa cuál es la necesidad de información de investigación.

En consecuencia, establecer la necesidad de información de investigación es una fase fundamental y difícil del proceso de investigación de mercados. Usualmente, la importancia de este paso inicial se pasa por alto, en el deseo de emprender con rapidez un proyecto de investigación. Esto trae como resultado hallazgos de investigación no orientados hacia las decisiones.

###### **2.1.1.2 Objetivos de la Investigación y Necesidades de Información**

Una vez que se ha establecido con claridad la necesidad de información de investigación,

---

<sup>1</sup> C KEANER, Taylor; "Investigación de Mercados", Editorial Mc. Graw Hill, México, 1995.

el investigador deberá especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información. Los objetivos de una investigación responden a la pregunta: «¿Por qué se realiza este proyecto?» Por lo general, los objetivos de la investigación se presentan por escrito antes de realizar el proyecto. Las necesidades de información responden a la pregunta: «¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos?» En la práctica, las necesidades de información pueden considerarse como una lista detallada de objetivos de investigación.

Es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis e la recolección de datos.

Si se determina que los datos se ajustan a las necesidades de información, el investigador necesitará examinar el diseño de la investigación para establecer su exactitud. La reputación de la organización que recopiló y analizó los datos, con frecuencia, es una guía de confiabilidad.

Si los datos no están disponibles de fuentes internas o externas, el siguiente paso es recopilar nuevos datos por medio de entrevistas por correo, por teléfono y personales; observación; experimentación; o simulación.

#### **2.1.1.3 Diseño de la Investigación**

Una vez definidos los objetivos del estudio y enumeradas las necesidades de información, el paso siguiente consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis e la recolección de datos, muestra, cuestionario y presupuesto.

#### **2.1.1.4 Fuentes de Datos**

Existen cuatro fuentes básicas de datos de marketing, las cuales son: 1) encuestados, 2) situaciones análogas, 3) experimentación y 4) datos secundarios.

Los encuestados son una fuente importante de datos de marketing. Hay dos métodos principales para obtener datos de encuestados: comunicación y observación. La comunicación requiere que el encuestado suministre activamente datos por medio de respuestas verbales, mientras que la observación requiere de la grabación del comportamiento pasivo del encuestado.

La fuente más común de datos de marketing es la comunicación con encuestados. Es lógico obtener datos de personas por medio de la formulación de preguntas. En nuestras actividades diarias recolectamos información haciendo preguntas a personas que consideramos bien informadas. La investigación de mercados es sólo una manera más formal y científica de recolectar dicha información.

Cuando las necesidades de información de un estudio requieren datos sobre actitudes, percepciones, motivaciones, conocimiento y comportamiento futuro de los encuestados, es esencial la formulación de preguntas. Los encuestados pueden ser consumidores, compradores industriales, mayoristas, minoristas o cualquier persona bien informada que pueda suministrar datos útiles para una situación de decisión. La comunicación eficaz con los encuestados exige una capacitación y habilidades especiales, si se pretende que los datos sean útiles. Pueden obtenerse datos erróneos cuando las preguntas son sesgadas o requieren que los encuestados suministren datos que no poseen o no desean revelar.

El diseño de la investigación puede variar desde la formulación de preguntas a unas pocas personas bien informadas (investigación cualitativa) hasta encuestas a cientos de encuestados (investigación concluyente). Por lo general, la investigación exploratoria consiste en entrevistar a encuestados conocedores del tema, o también en grupos pequeños (es decir, de cinco a seis personas). Las entrevistas de grupo foco presentan situaciones no estructuradas de libre flujo, diseñadas para estimular ideas y comprender una situación problema a través de la interacción en grupo. Por lo general, esto implica formular preguntas muy exploratorias durante un largo periodo (es decir, 1 ó 2 horas). Las entrevistas en profundidad usan el interrogatorio extenso e individual de los encuestados para explorar las razones implícitas en las actitudes y el comportamiento. El punto central está en el desarrollo de hipótesis y percepciones sobre el “por qué» del comportamiento pasado y futuro. En contraste, la investigación concluyente está diseñada para explicar lo que está sucediendo y la frecuencia de su ocurrencia; normalmente se realiza mediante la

formulación de unas pocas preguntas simples a una gran muestra de encuestados en un breve periodo (es decir, 10 a 20 minutos).

Se emplean procedimientos de investigación formales y estructurados, diseñados para controlar el sesgo en los datos.

Entre los métodos de recolección de datos utilizados en la comunicación con los encuestados se incluyen las entrevistas personales, las entrevistas telefónicas y los cuestionarios por correo. Las preguntas se formulan al encuestado y se contestan verbalmente en la entrevista personal o telefónica, y por escrito en los cuestionarios por correo. La popularidad de la entrevista telefónica se ha incrementado de manera significativa en los últimos años.

**Observación de los encuestados** La observación es el proceso de reconocer y tener en cuenta objetos y acontecimientos relevantes. Es una actividad importante y común en nuestra rutina diaria. De igual forma, en el marketing puede obtenerse información valiosa relacionada con una situación de decisión mediante la observación del comportamiento presente o los resultados del comportamiento pasado.<sup>2</sup>

Una vez elegidas las posibles fuentes de datos, hemos de valorarlas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Grado de fiabilidad.
- Origen de la fuente.
- Grado de obsolescencia.
- Validez contrastada.

#### **2.1.1.4.1 Diseño del Cuestionario**

El cuestionario es un soporte para la recogida de información, fundamentalmente en la encuesta, aunque también se puede usar en la observación, en las dinámicas de grupo y en las entrevistas en profundidad. Es un medio para estructurar la entrevista de una forma ordenada a fin de garantizar que se van a plantear las mismas preguntas y con el mismo

orden a todas las personas entrevistadas. Hay una serie de aspectos a tener en cuenta para guiarnos en la preparación del cuestionario.

- a) la naturaleza de la información buscada.
- b) las características de los entrevistados y su capacidad y disposición a brindar esa información y,
- c) las posibilidades y limitaciones del método de encuesta que se desea utilizar.

Resumiendo, un cuestionario establece el orden de la entrevista, asegura que todas las preguntas se plantean de la misma manera, y es la base donde se recogen y anotan los datos que han de ser analizados.

#### **2.1.1.4.1.1 Tipos de cuestionario.**

Hay tres tipos de cuestionarios, en base al grado de libertad del entrevistador a la hora de plantear las preguntas.

- Estructurado: donde las preguntas y las respuestas están formalizadas y estandarizadas. Se utiliza en las encuestas, fundamentalmente.
- No estructurado: en éste, hay una serie de temas que se han de tratar, pero no se abordan en forma de pregunta, ni el orden en el que redactamos es el que hemos de seguir, etc. Se suele utilizar en la dinámica de grupos y en entrevistas en profundidad.
- Semiestructurado: presentan un guión con las principales preguntas, y en el orden en que deberían estar formuladas, pero este orden no es estricto y el enunciado de las preguntas puede variar. Se parece más al no estructurado que al estructurado, y se utiliza en las entrevistas en profundidad.

#### **2.1.1.4.1.2 Formulación de las preguntas**

Las preguntas que forman el cuestionario se pueden clasificar en:

- Según el grado de libertad de respuesta: abiertas o cerradas, y éstas en dicotómicas y múltiples.
- Según el grado de premeditación de su respuesta en: espontáneas o sugeridas
- Según el grado de información obtenida ya se refiera a conductas o actitudes o tengan una finalidad clasificadora.

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. MERCADOTECNIA. 3ra Ed. 1989, Prentice Hall, México.



1. Preguntas abiertas y cerradas. Abierta: cuando se le da al entrevistado libertad para contestar con sus propias palabras y expresar las ideas que considere oportunas a la pregunta. Ventajas: fáciles de formular, permiten obtener una gran variedad de respuesta, se conoce cual es la opinión del entrevistado. Desventajas: dificultad para registrar la información, son más complicadas de analizar. Se suelen usar mucho en investigaciones exploratorias, y son sólo postcodificables.

Cerradas: no se le da total libertad al entrevistado para que conteste lo que quiera. Hay varios tipos:

- Dicotómicas: cuando al entrevistado se le dan dos alternativas de respuesta: Si, No, encontrándose a veces una tercera no sabe/no contesta.
- Politémicas (de opción múltiple): hay más de dos alternativas de respuesta pero sólo se puede escoger una de ellas.
- De respuesta múltiple: varias alternativas de respuesta, pudiendo escoger más de una respuesta.

Las preguntas cerradas dicotómicas garantizan mayor facilidad en el registro y tabulación de datos, se elimina la tendenciosidad del entrevistador y la subjetividad de la corrección y tabulación al registrar los datos.

Mixtas: parte de la pregunta es cerrada, y parte es abierta\*

2. Preguntas de respuesta espontánea y de respuesta sugerida. De respuesta espontánea: al formular la pregunta el entrevistado no se encuentra influido por ninguna orientación. No se le plantea ninguna alternativa de respuesta. Ventaja: no hay influencia de terceros. De respuesta sugerida: el entrevistado se limita a elegir entre un conjunto de respuestas que le muestra el entrevistador. Ventaja: favorece en algunos casos la memoria del entrevistado. En ciertos casos se ha de usar material de apoyo.

3. Preguntas sobre el tipo de información obtenida. Preguntas introductorias: se colocan al principio del cuestionario. Objetivo: crear un clima de confianza entre el entrevistador y el entrevistado. Tienen un carácter más general. Han de ser preguntas sencillas. Preguntas filtro: se utilizan para dar una secuencia lógica a la entrevista, y para ratificar la coherencia de las respuestas obtenidas. Preguntas de control: se utilizan para contrastar la calidad de la información que se está obteniendo, de tal manera que nos permita saber si esta cumple unos requisitos mínimos de veracidad. Preguntas de comportamiento: suelen ser los bloques centrales de muchos estudios exploratorios. Se suele preguntar al entrevistado sobre aspectos referentes a su comportamiento, presente

pasado y futuro, intentando averiguar las pautas de dicho comportamiento. Preguntas de actitud: tratan de conocer actitudes del individuo. Adoptan la forma de escalas Lickert, diferencial semántico y Thurstone. Preguntas de clasificación: tratan datos personales, socioeconómicos, culturales, etc.

4. Preguntas especiales. Existen determinados temas que gozan del calificativo de tabú social, con los que se debe tener cuidado al abordarlos. Son preguntas delicadas con las que haremos un rodeo para que nos conteste, por ejemplo, la higiene personal, comportamientos sexuales, ideologías políticas, etc. También están las preguntas de inferencia, que tratan de preguntar el comportamiento de terceras personas para inferir a partir de ahí el comportamiento del entrevistado..

#### **2.1.1.5 Diseño de la Muestra**

El primer punto en el diseño de la muestra se relaciona con quién o qué debe incluirse en la muestra. Esto significa que se requiere una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra. El segundo punto se refiere a los métodos utilizados para seleccionar la muestra. Estos métodos pueden clasificarse a partir de si implican un procedimiento probabilístico o no probabilística.

##### **2.1.1.5.1 Unidad Muestral**

Parte de la población que se selecciona se mide y se observa. Las unidades que forman parte de una población se llaman unidades muestrales que pueden ser clasificadas en dos clases: elementales y primarias.<sup>3</sup>

##### **2.1.1.5.2 Tamaño Del Universo**

El universo es el total de elementos sobre el cual se quiere hacer una inferencia basándose en información relativa a la muestra. Las unidades elementales deben ser definidas e identificadas con precisión antes de poder observarlas.

##### **2.1.1.5.3 Calculo Del Tamaño De La Muestra**

---

<sup>3</sup> C KEANER, Taylor; "Investigación de Mercados", Editorial Mc. Graw Hill, Mexico, 1995.

El tamaño de la muestra se determina para obtener una estimación apropiada de un determinado parámetro poblacional.

### **Estimación de parámetros**

La estimación de parámetros consiste en el cálculo aproximado del valor de un parámetro en la población, utilizando la inferencia estadística, a partir de los valores observados en la muestra estudiada. Para el cálculo del tamaño de la muestra en una estimación de parámetros son necesarios los conceptos de Intervalo de confianza, variabilidad del parámetro, error, nivel de confianza, valor crítico.

### **Cálculo del tamaño de la Muestra:**

Para determinar el tamaño de una muestra empleando el muestreo aleatorio simple es necesario partir de dos supuestos: en primer lugar el nivel de confianza al que queremos trabajar; en segundo lugar, cual es el error máximo que estamos dispuestos a admitir en nuestra estimación.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

$Z_{\alpha}^2$ : Distribución normal para un margen de error  $\alpha$

i: Error máximo que se prevé cometer

p: Frecuencia esperada del parámetro

q: 1-p

N: Población total

#### **2.1.1.6 Procedimiento de Recolección de Datos**

Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, el investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán. El éxito del estudio depende de la habilidad y

creatividad del investigador para establecer este vínculo. La responsabilidad de esta tarea recae principalmente sobre el investigador.

A este proceso se llama también trabajo de campo, su correcto desarrollo resulta un elemento crítico para el proceso de investigación de mercados.

#### **2.1.1.7 Recopilación de Datos**

El proceso de recopilación de datos es fundamental, puesto que por lo general abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación. En consecuencia, la selección, la capacitación y el control de los entrevistadores es esencial para los estudios eficaces de investigación de mercados.

Es este paso es importante codificar datos, el cuestionario, asignar códigos a las respuestas y recopilarlos en una base de datos para su posterior análisis.<sup>4</sup>

Lo primero que se tiene que hacer es entrenar a los encuestadores, quienes serán los encargados de contactar a los encuestados y vaciar las preguntas en un formato para su posterior análisis.

#### **2.1.1.8 Procesamiento de Datos**

Una vez registrados los datos, comienza el procesamiento de los mismos. Éste incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad. La codificación implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas, de manera que los números puedan utilizarse para representar las categorías. En este punto, los datos están listos para el análisis por computador.

#### **2.1.1.9 Selección de la Metodología de Análisis**

La técnica de análisis de datos representa la forma de como será procesada la información recolectada, esta se puede procesar de dos maneras cualitativa o cuantitativa, el análisis cuantitativo se define como una operación que se efectúa, con toda la información

---

<sup>4</sup> C KEANER, Taylor; "Investigación de Mercados", Editorial Mc. Graw Hill, Mexico, 1995.

numérica resultante de la investigación. Esta se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados. Esto permitirá sacar porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos obtenidos para tener la información ordenada con representaciones visuales que nos permitan su posterior estudio..

El análisis cualitativo es una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, comunidades, contextos, variables o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud abierta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o práctica

Para el análisis de los datos es necesario definir una técnica de análisis, como podrían ser el análisis cualitativo y análisis cuantitativo, que son necesarios para la recolección de los datos que se obtendrán a lo largo de la investigación.<sup>5</sup>

#### **2.1.1.10 Análisis de Datos**

Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requerimientos de información identificados. Por lo general, se realiza utilizando paquetes de software apropiados para el análisis de datos.

Cuando se dispone de datos de una población, y antes de abordar análisis estadísticos más complejos, un primer paso consiste en presentar esa información de forma que ésta se pueda visualizar de una manera más sistemática y resumida. Los datos que nos interesan dependen, en cada caso, del tipo de variables que estemos manejando.

El análisis se debe iniciar con la limpieza de la información, con la confirmación de las escalas, verificación del correcto llenado de las encuestas y en ocasiones con pretabulaciones (en el caso de preguntas abiertas). Una vez se tiene codificada toda la información el análisis como tal puede dar inicio

#### **2.1.1.11 Presentación de los Resultados**

---

<sup>5</sup> C KEANER, Taylor; "Investigación de Mercados", Editorial Mc. Graw Hill, Mexico, 1995.

Usualmente los resultados de la investigación se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que los hallazgos de la investigación se presenten en un formato simple, y dirigidos a las necesidades de información de la situación de decisión. Sin importar la destreza con la cual se llevaron a cabo los pasos anteriores, el proyecto no será más exitoso que el informe de investigación.

Los datos obtenidos de la observación o la medición suelen ser registrados en el orden en el que se recogen. Para facilitar la interpretación y el análisis, deben ser organizados y presentados en un cuadro o gráfico, el tipo de gráfico corresponderá a la naturaleza de los datos y el tipo de investigación.

El informe debe ser presentado de forma clara, simple y concisa, de modo que resulta de fácil comprensión y sea útil para las necesidades de la investigación.

### **Representación Gráfica**

Para variables categóricas, tales como sexo, estado civil, profesión, etc., se quiere conocer la frecuencia y el porcentaje del total de casos que "caen" en cada categoría. Una forma muy sencilla de representar gráficamente estos resultados es mediante diagramas de barras o diagramas de sectores.

En los **gráficos de sectores**, también conocidos como diagramas de "tartas", se divide un círculo en tantas porciones como clases tenga la variable, de modo que a cada clase le corresponde un arco de círculo proporcional a su frecuencia absoluta o relativa. Si el número de categorías es excesivamente grande, la imagen proporcionada por el gráfico de sectores no es lo suficientemente clara y por lo tanto la situación ideal es cuando hay alrededor de tres categorías. En este caso se pueden apreciar con claridad dichos subgrupos.

Los **diagramas de barras** son similares a los gráficos de sectores. Se representan tantas barras como categorías tiene la variable, de modo que la altura de cada una de ellas sea proporcional a la frecuencia o porcentaje de casos en cada clase. Estos mismos gráficos pueden utilizarse también para describir variables numéricas discretas que toman pocos valores (número de hijos, número de recidivas, etc.).

Para variables numéricas continuas, tales como la edad, la tensión arterial o el índice de masa corporal, el tipo de gráfico más utilizado es el **histograma**. Para construir un gráfico de este tipo, se divide el rango de valores de la variable en intervalos de igual amplitud, representando sobre cada intervalo un rectángulo que tiene a este segmento como base. El criterio para calcular la altura de cada rectángulo es el de mantener la proporcionalidad entre las frecuencias absolutas (o relativas) de los datos en cada intervalo y el área de los rectángulos.

Uniéndolo los puntos medios del extremo superior de las barras del histograma, se obtiene una imagen que se llama **polígono de frecuencias**. Dicha figura pretende mostrar, de la forma más simple, en qué rangos se encuentra la mayor parte de los datos.<sup>6</sup>

Otro modo habitual, y muy útil, de resumir una variable de tipo numérico es utilizando el concepto de percentiles, mediante **diagramas de cajas**. En general, los diagramas de cajas resultan más apropiados para representar variables que presenten una gran desviación de la distribución normal. Resultan además de gran ayuda cuando se dispone de datos en distintos grupos de sujetos. Suele ser necesario, para posteriores análisis, comprobar la normalidad de alguna de las variables numéricas de las que se dispone. Un diagrama de cajas o un histograma son gráficos sencillos que permiten comprobar, de un modo puramente visual, la simetría y el "apuntamiento" de la distribución de una variable y, por lo tanto, valorar su desviación de la normalidad.

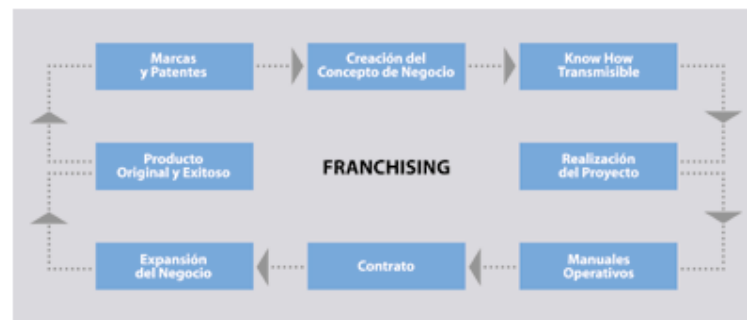
## **2.2 Modelo de Franquicias**

La franquicia es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño de un concepto de negocio (Franquiciante) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y marcas registradas, de conformidad con lo convenido en el contrato. Normalmente, el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar el contrato y regalías periódicas, usualmente un porcentaje de las ventas. El propietario de la réplica es justamente el franquiciado, quien lo hace bajo licencia del dueño del concepto.

El concepto de negocio también es llamado formato de negocio. Este concepto o formato debe ser el resultado de un proceso serio en el cual debe intervenir en forma protagónica la organización que se va a franquiciar, esto es, sus líderes y personas claves.<sup>7</sup>

### Modelo de Franquicias

Figura 2.1



Fuente:www.tormo.com

Según la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), para que un negocio pueda ser considerado franquicia debe cumplir los siguientes requisitos: ser un concepto experimentado con éxito mediante centros pilotos dirigidos por el franquiciador; poseer un saber hacer propio, diferenciado y transmisible; y comprometerse a dar a su red de franquiciados formación y asistencia técnica.<sup>8</sup>

## 2.2.1 Tipos de Franquicias

**2.2.1.1 Franquicia Maestra.-** Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada, otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales.

**2.2.1.2 Franquicias Múltiples.-** Es el acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.

<sup>6</sup> Altman DG, Bland JM., "Statistics Notes: Presentation of numerical data", Editorial BMJ, México 1996

<sup>7</sup> [www.aefran.org](http://www.aefran.org)

<sup>8</sup> MUÑIZ R., Marketing en el siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, segunda edición, México, 2008.



**2.2.1.3 Franquicia Individual.-** Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.

**2.2.1.4 Franquicia Corner.-** Son franquicias cuyas características le permiten instalarse en muy pocos metros cuadrados, dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador.

**2.2.1.5 Franquicias de Productos.-** Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.

**2.2.1.6 Franquicias de Servicios.-** El franquiciante transmite al franquiciado todo su Know How sobre los pasos y procesos a seguir en la prestación de un determinado servicio al cliente, como por ejemplo Lavanderías, Lavado de automóviles, Inmobiliarias, Servicios Financieros, Servicios Gráficos, Asesoramiento Contable, Jardinería, Limpieza de oficinas, etc.<sup>9</sup>

En este caso el franquiciante debe asegurarse de dar todo el entrenamiento necesario para el correcto desenvolvimiento del negocio y de esta forma poder garantizar la uniformidad en el servicio que presta una determinada enseña.

La calidad en el servicio es el centro fundamental de este tipo de franquicia, pues un mal servicio podría desprestigiar la imagen de marca de toda la cadena, y al ser un bien intangible se debe tomar también en consideración todo lo referente a propiedad intelectual y patentes.

## **2.2.2 Ventajas de franquiciar un negocio.**

Si un negocio es exitoso, y se ha podido verificar que también es rentable en base a una operación franquiciada, las ventajas que se pueden presentar son:

- a) La marca crecerá en imagen por apertura de nuevos puntos.
- b) Los productos serán distribuidos en base a una cadena, con consecuente incremento en las ventas e la matriz (ingresos por venta de insumos)

---

<sup>9</sup> [www.franquiciasarg.com](http://www.franquiciasarg.com)

c) La matriz no tendrá que invertir para la apertura de nuevos Puntos (reducción del riesgo)<sup>10</sup>

### **2.2.3 Desventajas de franquiciar un negocio.**

Las desventajas que puede traer este tipo de negocio son:

- a) Debido a que la matriz no es el propietaria del negocio, la misma no tiene control sobre los empleados.
- b) Pueden haber distorsiones o incumplimientos del Franquiciado que perjudiquen la marca
- c) Sólo se reciben regalías por la actividad de cada punto (los ingresos por ventas ya no pertenecen a la matriz) <sup>1</sup>

### **2.2.4 Requisitos para ser franquicia**

Los criterios para admitir cuándo una empresa puede considerarse franquiciadora han sido, durante mucho tiempo, excesivamente débiles en varios países. Se ha dado prioridad al aspecto cuantitativo en cuanto al crecimiento de número de locales y volúmenes de facturación realizados, frente a ser rigurosas en establecer las condiciones que debe cumplir una auténtica franquicia.

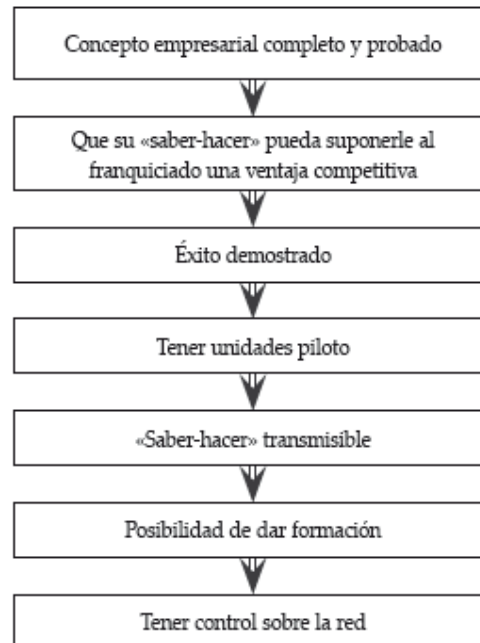
Siguiendo el criterio de la AEF (Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores), un sistema de franquicia está perfectamente establecido cuando cuenta con un concepto de éxito probado a través de centros pilotos, un “saber hacer” (know how) diferenciado y transmisible, tener la propiedad o la autorización de uso de las marcas y distintivos propios, y la capacidad de proporcionar formación, asistencia técnica y servicios de marketing a sus franquiciadores.

### **Características para que un Negocio se Considere Franquiciable**

---

<sup>10</sup> BUSTAMANTE Sánchez, Guía Cómo desarrollar una cadena de Franquicias, Ecuador- 2007, Francorp.

Figura 2.2



Fuente: [www.tormo.com](http://www.tormo.com)

Elaboración propia

### 2.2.5 Activos de la Franquicia

Toda franquicia necesita definir su propia filosofía, esto es, unas ideas y unos valores que son o se convierten en principios, al igual que una serie de compromisos y responsabilidades, éstos tienen que ser compartidos por todos los franquiciados. La estructura de esta organización, que está totalmente descentralizada y compuesta de empresas autónomas con intereses propios, aconseja optimizar los diferentes factores que caracterizan la estructura empresarial de la franquicia. Entre los principales destacamos:

- **La comunicación interna.** Constituye un factor clave de cohesión en la cadena, además de mantener una relación constante del franquiciador con sus franquiciados crea un sentimiento compartido de proximidad entre ambas partes, consiguiendo la integración de la identidad corporativa por parte del franquiciado. Cuando la cadena está compuesta por un pequeño número de franquicias, el contacto verbal y las visitas frecuentes suelen ser suficientes; no obstante, cuando la red crece es

necesario establecer nuevas formas de comunicación para llegar a los franquiciados. Entre ellas destacamos: medios audiovisuales, convenciones, correo electrónico, etc.<sup>11</sup>

- **El saber hacer.** La franquicia se caracteriza por un método de explotación, que es denominado *know how* o saber hacer que es el elemento que diferencia a la franquicia de otras fórmulas de asociacionismo comercial. Este saber hacer lo componen un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, que permiten al franquiciador transmitir al franquiciado la filosofía corporativa de su empresa, base de su éxito empresarial. Para cualquier empresa, crear unas señas de identidad es la base fundamental de su negocio, ahora bien, para una franquicia es indispensable desarrollar un concepto de negocio de éxito, verificarlo, probarlo en la práctica, describirlo y recogerlo en soportes que nos permitan su transmisión a terceros. Nada de lo mencionado puede quedar en manos de la improvisación. Este *know how* que transmite el franquiciador al franquiciado debe provenir de la propia experiencia y haber sido verificado por él, así como estar protegido, esto es, debe ser secreto para el resto del ámbito empresarial. Su acceso debe ser difícil, de tal forma que, exceptuando a las personas que pertenezcan a la red, no se conozca.

Las ventajas de tener un buen manual son:

- Permite conocer el grado de conocimiento de la empresa.
- Permite identificar todas las tareas que se hacen en la unidad de negocio y obliga a decidir la mejor manera de cómo debe procederse en cada tarea.
- Permite mantener la homogeneidad a lo largo de la cadena.
- Su cumplimiento ayuda a hacer marca.
- Permite exigirle al franquiciado cómo debe hacer las cosas.
- Evita tener que corregir una y otra vez los mismos errores por haber entrenado mal.
- Reduce el coste de entrenamiento por franquiciado.

---

<sup>11</sup> BUSTAMANTE Sánchez, Guía Cómo desarrollar una cadena de Franquicias, Ecuador- 2007, Francorp.

– Ayuda a vender franquicias.

- **Establecimientos piloto.** Son aquellos que la franquicia utiliza como campos de prueba por el franquiciador; gracias a ellos consigue trasladar su proyecto del papel a la realidad. De esta forma se puede comprobar si los productos o servicios que se ofrecen satisfacen necesidades reales y legítimas de nuestro público objetivo y si consiguen ser competitivos y rentables. Con ello se consigue minimizar el riesgo de su futuro negocio, ofreciéndole una mayor seguridad. Estos establecimientos piloto no tienen por qué ser propiedad del franquiciador, pueden serlo también de los franquiciados que, a cambio del mayor riesgo que asumen, obtienen condiciones más ventajosas. Además, no sólo deben ser implantados en la fase previa y de iniciación de la franquicia, sino durante la existencia de la misma, de tal forma que podamos incorporar de forma experimental nuevos productos o servicios, modernizar los sistemas de procedimientos, mejorar la formación, diseñar nuevas campañas de marketing y comunicación... El número mínimo aconsejable de tiendas piloto es tres: una en una calle comercial del centro de la ciudad, otra tienda ubicada en un centro comercial y un tercer punto de venta en un barrio popular pero muy comercial.<sup>12</sup>

## 2.3 MARKETING ESTRATÉGICO

Éste es el punto de partida del marketing estratégico: la definición de la propia empresa y el negocio en el que está, el producto que vende o el servicio que presta, el mercado al que va dirigido con ese producto o servicio y a quién va dirigido.

El marketing estratégico nos sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

---

<sup>12</sup> DIEZ de Castro Enrique Carlos, El Sistema de Franquicia: fundamentos teóricos y prácticos, editorial Pirámide, España 1995.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Estrategia de Marketing.- Una estrategia es un plan de juego para alcanzar metas, Porter los ha condensado en tres tipos genéricos para el razonamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación o enfoque.<sup>3</sup>

### **2.3.1 Plan Estratégico de Marketing**

La planeación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado.

La planeación estratégica requiere acciones en tres áreas clave. La primera es manejar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones. La segunda implica evaluar los puntos fuertes del negocio tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición y función de la empresa en ese mercado. La tercera área clave es la estrategia.

El plan estratégico de marketing establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades del mercado.<sup>13</sup>

#### **2.3.1.1 Contenido del Plan Estratégico**

**2.3.1.1.1 Análisis Situacional.-** Consiste en analizar el entorno que afecta a la empresa tanto interno como externo, se pueden analizar antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, mercado, competencia, distribución y microentorno. Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía

actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

#### **2.3.1.1.1 El Macroentorno**

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.

Los factores que pueden ser analizados incluyen los siguientes:

1. La Economía
  - Tasa de desempleo
  - Tasas de interés (acceso a créditos)
  - Tasa de inflación
  - Confianza del consumidor y del inversor
  - Balanza comercial
  - Tendencias a futuro
2. Política
  - Clima político, nivel de actividad del gobierno
  - Estabilidad y riesgo político
  - Aranceles de importación
  - Restricciones a la exportación
3. Legislación
  - Leyes Laborales
  - Legislación sobre propiedad industrial e intelectual
4. Tecnología
  - Productividad industrial
  - Nuevos procesos de fabricación
  - Nuevos productos y servicios de la competencia
  - Coste y accesibilidad a la electricidad
5. Ecología

---

<sup>13</sup> P. KOTLER, Dirección de Marketing, Prentice Hall, Edición Milenio, México 2001.

- Preocupaciones ecológicas que afecten a los procesos de producción de la empresa
  - Preocupaciones ecológicas que afecten a los hábitos de compra del consumidor
6. Sociocultural
- Factores demográficos
  - Actitudes de la población (religión, consumo, etc.)
  - Estructuras culturales como: dietética y nutrición o acceso a la vivienda

Analizar estas variables del entorno para buscar amenazas y oportunidades requiere que cada epígrafe sea puntuado en dos dimensiones. En primer lugar, debe ser puntuado según su impacto potencial en la compañía y, en segundo, también la posibilidad de que dicho impacto ocurra. Multiplicando el parámetro del impacto potencial por el valor de la posibilidad de que ocurra nos dará una buena indicación de su importancia para la empresa

#### **2.3.1.1.2 Sector Industrial Análisis de las fuerzas de PORTER**

El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.<sup>14</sup>

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por

---

<sup>14</sup> MUÑIZ R., Marketing en el siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, segunda edición, México, 2008.



nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2. La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

**4. Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria

**Variables sugeridas para el sector Franquicias:**

- Grado de liderazgo que tiene la marca Master en el sector.
- Grado de know-how transmitido al franquiciado.

- Apoyos de marketing y calendario de acciones publicitarias determinados por parte del Master.
- Valoración de la franquicia dentro del sector.
- Fidelidad de la clientela a la marca.
- Nivel de infraestructura.
- Ratio de rotación de la franquicia.
- Grado de servicio que presta el master.
- Ubicación de las franquicias.
- Grado de conocimiento del producto por parte del franquiciado.
- Cobertura de mercado

#### **2.3.1.1.1.3 Microentorno**

El Microentorno de la Empresa distingue los distintos actores que generan influencias sobre la Empresa. Estos actores son:

- Los Proveedores quienes negocian la subida de sus precios,
- La Competencia Directa donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial,
- Los clientes quienes fuerzan la baja de los precios, y se integran posibles.

El microentorno es el entorno inmediato a la Empresa, que se encuentra en los alrededores de los departamentos de la empresa.

Los intermediarios de marketing serian otro grupo importante, son los que permiten a la empresa seguir con la cadena de valor hasta el consumidor final.

Estarían los distribuidores mayoristas y minoristas, las empresas de logística, etc. Las agencias de servicios de marketing, telemarketing, institutos de investigación de mercados, etc. Y por último las de servicios financieros.

Otro sector importante del microentorno serían los proveedores. También estarían incluidos, los clientes, los competidores y los grupos de interés en la empresa.

**2.3.1.1.2 Direccionamiento Estratégico Corporativo.**- Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.<sup>15</sup>

#### **2.3.1.1.2.1 Herramientas de Análisis para la Selección de Estrategias**

##### **2.3.1.1.2.1.1 La Matriz EFE de Evaluación de Factores Externos**

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

**1.** Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados por la empresa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

**2.** Asigne un peso relativo a cada factor, de **0.0** (no es importante), a **1.0** (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar **1.0**.

**3.** Asigne una calificación de **1** a **4** a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media,

---

<sup>15</sup> TROUT & RIVKIN. "El Nuevo Posicionamiento" Ed. Limusa, México ,1996.

**2** = una respuesta media y **1** = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es **4.0** y el total ponderado más bajo posible es **1.0**. El valor del promedio ponderado es **2.5**.

Un promedio ponderado de **4.0** indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de **1.0** indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Es muy importante no pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

### **2.3.1.1.2.1.2 La Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos**

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE, se desarrolla siguiendo cinco pasos: **1.** Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en por la empresa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como

debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible.<sup>16</sup>

**2.** Asigne un peso relativo a cada factor, de **0.0** (no es importante), a **1.0** (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar **1.0**.

**3.** Asigne una calificación de **1** a **4** a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde **4** = una respuesta superior, **3** = una respuesta superior a la media, **2** = una respuesta media y **1** = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

**4.** Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

**5.** Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es **4.0** y el total ponderado más bajo posible es **1.0**. El valor del promedio ponderado es **2.5**. Un promedio ponderado de **4.0** indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de **1.0** indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

### **2.3.1.1.2.1.3 La Matriz FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria

---

<sup>16</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre la empresa, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la **Misión** institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.<sup>17</sup>

Las **potencialidades**, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las **limitaciones**, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

#### a) **Las estrategias FO**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una

---

<sup>17</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

#### Esquema de la Matriz FODA

Figura 2.4

	<p><b>FUERZAS-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3. Anotar las fuerzas</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3. Anotar las debilidades</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3. Anotar las oportunidades</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. Anotar las fuerzas</li> <li>3. para aprovechar las</li> <li>4. oportunidades</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. Superar las debilidades</li> <li>3. aprovechando las</li> <li>4. oportunidades</li> <li>5.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3. Anotar las amenazas</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. Usar las fuerzas</li> <li>3. para evitar</li> <li>4. las amenazas</li> <li>5.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. Reducir las debilidades</li> <li>3. y evitar las amenazas.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

#### b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

### c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

### d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

#### 2.3.1.1.2.1.4 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz FODA, y el análisis PEYEA, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE.<sup>18</sup>

La MCPE es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

En la figura 2.5 se describe el formato básico de la MCPE. En la hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA, la matriz PEYEA. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE.

---

<sup>18</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.



## Esquema de la Matriz MCPE

Figura 2.5

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<b>Factores externos</b>				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<b>Factores internos</b>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Fuente: Elaboración propia

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar

compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua.

#### Pasos necesarios para elaborar una MCPE

- Paso 1 Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
- Paso 2 Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Paso 3 Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
- Paso 4 Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5 Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica

Paso 6 Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea, la cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización.

La MCPE no deja de tener sus limitaciones. En primer término, siempre requiere juicios 'intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MCPE, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas. Otra limitación de la MCPE es que sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base.

#### **2.3.1.1.2.1.5 La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.<sup>19</sup>

#### **Procedimiento**

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:
  - 1= debilidad
  - 2= menor debilidad
  - 3= menor fuerza
  - 4= mayor fuerza
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas<sup>20</sup> competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
  1. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

<sup>19</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

<sup>20</sup> FRED, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano

### Esquema de la Matriz MPC

Figura 2.6

	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso Pond	C	PP
Factores críticos para el éxito					
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

#### 2.3.1.1.2.1.6 La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.<sup>21</sup>

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el

<sup>21</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

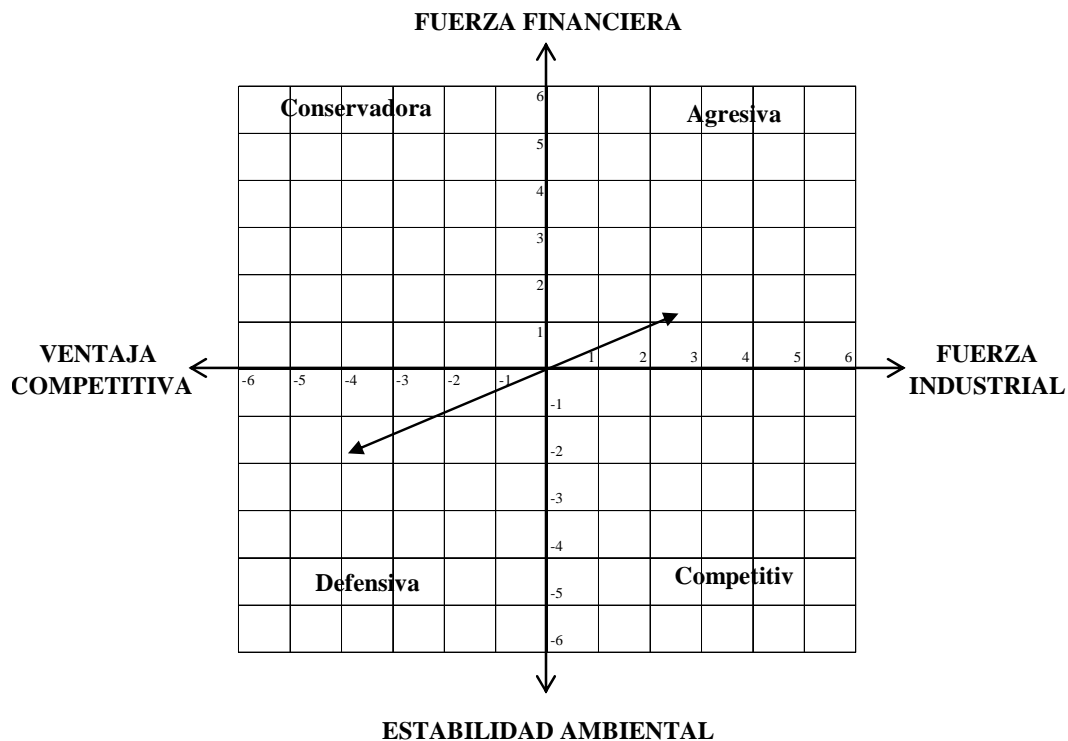
El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

Tercero, el vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEYEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción de desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEYEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

### Esquema de la Matriz PEYEA

Figura 2.7



Fuente: FRED R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

#### a) Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto <sup>22</sup>xy.

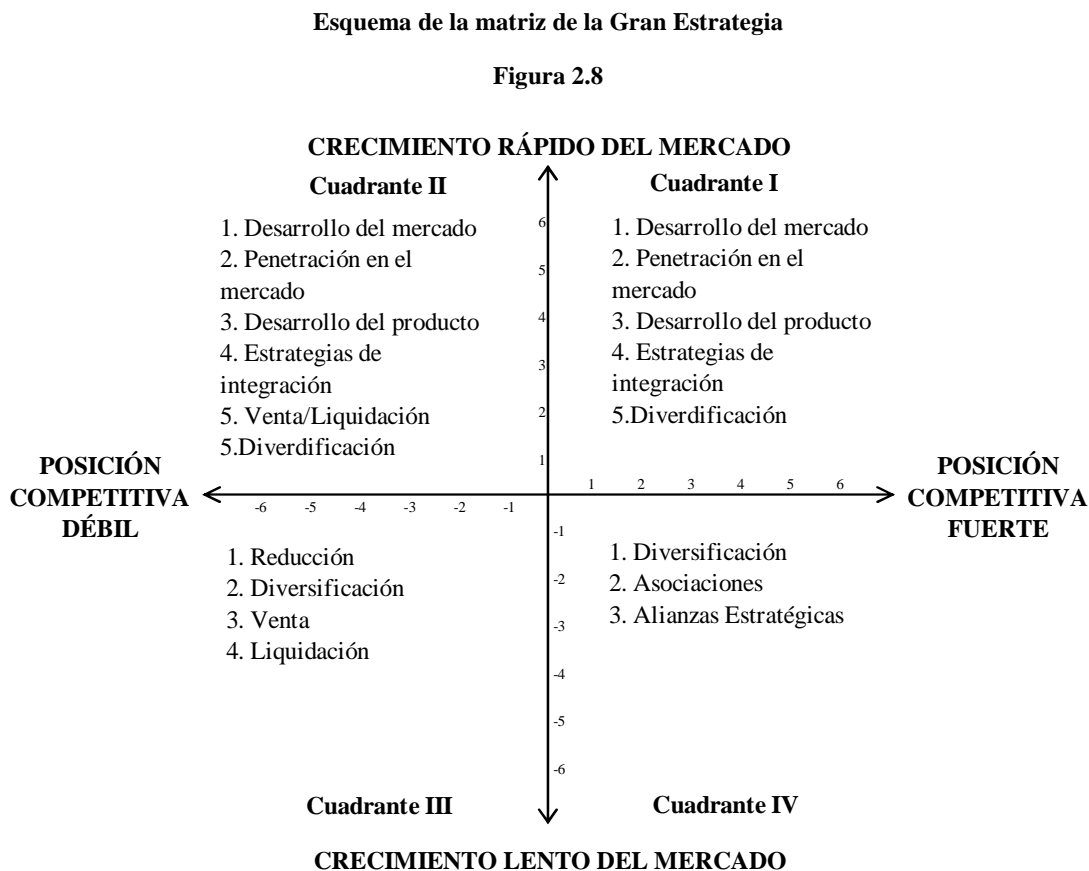
<sup>22</sup> David, Fred R. (1997) 1<sup>o</sup> *Conceptos de administración estratégica*, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, México

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

### 2.3.1.1.2.1.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.<sup>23</sup>



Fuente: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

<sup>23</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.



Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en una buena posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica muy buena. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

**2.3.1.1.3 Selección y determinación de estrategias.-** Puesto que puede haber varias formas de lograr objetivos, el responsable del proyecto debe especificar la estrategia de marketing que se va a seguir. Es probable que sea una estrategia o una combinación de varias estrategias; la estrategia elegida debe ajustarse a las condiciones del mercado así como a los objetivos estratégicos. Debe incorporar también todas las decisiones necesarias concernientes a las cuatro “p”.<sup>24</sup>

#### **2.3.1.1.3.1 Estrategias de Precio.**

Una de las herramientas más efectivas de mercadeo para promocionar un producto o servicio es el precio. Este aspecto afecta la imagen y la demanda, y nos ayuda a penetrar un segmento específico del mercado. Las estrategias de precio deben ser consistentes con todas las metas y los objetivos del negocio.

Para seleccionar una estrategia de precio se debe analizar:

- El mercado meta.

---

<sup>24</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

- Los clientes.
- Los competidores directos e indirectos.
- Los riesgos.
- El impacto que el precio tendrá sobre la demanda del producto o servicio.

En un negocio exitoso, el precio debe tomar en consideración el costo total y dejar un margen de ganancia.

La estrategia de precio puede incluir descuentos a clientes que compran con regularidad.

Se puede ofrecer descuento a clientes que pagan con prontitud. Esta recompensa ayuda a la empresa a mantenerse estable, además que permite un flujo de efectivo y reduce los costos de cuentas por cobrar.

Se puede ofrecer descuentos por volumen de compra. El costo por unidad se reduce a medida que la cantidad del producto aumenta.

Descuentos por temporadas, como incentivo a los consumidores para que compren durante épocas en que tradicionalmente se refleja una merma en las ventas.

Igualar el Precio de la Competencia es una táctica común usar el precio de la competencia como una guía para fijar sus propios precios.<sup>25</sup>

#### **2.3.1.1.3.2 Estrategias Cualitativas.**

##### **Beneficios y Rasgos Distintivos del Producto**

Los productos pueden ser descritos en términos de sus rasgos distintivos y los beneficios del mismo.

Los rasgos distintivos son las características del producto que resaltan sus beneficios, tales como:

---

<sup>25</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing, Prentice Hall, Edición Milenio, México 2001.

El tamaño, el color, el diseño, la función y los materiales utilizados para manufacturar el producto.

Beneficios, son las ventajas del producto para el consumidor.

Mientras los rasgos distintivos del producto son fáciles de detectar y describir, en los beneficios del producto es necesario tener una habilidad para mostrarlos, ya que muchas veces son intangibles. Los beneficios más atractivos son aquellos que ofrecen una recompensa emocional o financiera al consumidor.

Las recompensas emocionales hacen fluir la gama de emociones humanas que le permite al consumidor mejorarse en cierta forma. Por ejemplo, enviar flores a un familiar o un amigo le permite a las personas expresar amor. Adquirir productos que son hechos con material reciclado le ofrece la oportunidad al comprador de responsabilizarse por el ambiente.

Los productos que ofrecen una recompensa financiera le permiten al comprador:

- Ahorrar dinero (plan de descuentos)
- Hacer dinero (programas de computadoras para el manejo de un negocio desde la casa)
- Ganar conveniencia y tiempo (comidas de microondas)

Para identificar los beneficios del producto, debe considerar el punto de vista del consumidor. Además de ponerse mentalmente en los zapatos del consumidor, es necesario hacer un estudio para conocer sobre los beneficios del producto. Puede que los resultados le brinden información que nunca consideró acerca del producto.

Es importante entender cuáles son los beneficios o rasgos distintivos de nuestro producto para:

- Describir el producto en una forma más convincente para el consumidor.
- Explicar cómo el producto es mejor que el de la competencia.
- Fijar un precio

- Crear estrategias efectivas.

### 2.3.1.1.3.3 Estrategias de Diferenciación.

Los productos pueden ser únicos (productos especiales) o visualmente diferentes a los productos de la competencia (artículos de consumo). Los productos especiales no son necesariamente mejores que los artículos de consumo, pero requieren diferentes estrategias de mercado. Una estrategia para los productos especiales es la diferenciación. La comparación de nuestros productos con los de la competencia nos permitirá posicionarnos efectivamente.

Un trabajo que, dada la dinámica del mercado, en el que continuamente cambian las necesidades y deseos de las personas, tiene que ser constante en el tiempo. Sólo así se podrán dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado en cada momento, como dice Philip Kotler “Las compañías exitosas serán las pocas que logren que su Marketing cambie tan rápido como su mercado”. Por eso hoy en día, el triunfo viene dado no por la lucha de productos sino de percepciones. Entonces para conocer nuestra situación en el mercado y el posicionamiento en la mente del cliente, tendremos que realizar de forma regular una Auditoria de Marketing.<sup>26</sup>

### 2.3.1.1.3.4 Otros Tipos de Estrategias

**Estrategias nacionales, regionales y locales:** Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

**Estrategias estacionales:** Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

**Estrategias competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como

---

<sup>26</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing, Prentice Hall, Edición Milenio, México 2001.

diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

**Estrategias del mercado:** Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

**Estrategias del producto:** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

**Estrategias de penetración, distribución y cobertura:** Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblar los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

**Estrategias del personal de ventas:** Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

**Estrategias de promoción:** Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

**Estrategias de gastos:** Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

**Estrategias de anuncios:** Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

**Estrategias de publicidad:** Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

**Estrategias de investigación y desarrollo:** Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

**2.3.1.1.4 Planes de Acción y Control.-** El plan de acción es la parte más crítica del plan de marketing para asegurar la ejecución apropiada. Aquí se elabora la lista de acciones necesarias para ejecutar la estrategia del producto. Aquí es donde se ponen las líneas cronológicas y marcadores específicos. Se pueden emplear varias herramientas de planeación y administración del proyecto, como gráficas de Gantt, entre otros. <sup>27</sup>El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> W. Boyd, Marketing Estratégico, Editorial Mc. Graw Hill, 4ª Edición, México 2005.

## **CAPÍTULO 3**

### **APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

#### **CAPÍTULO 3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **3.1.1 Definición del problema y los objetivos de la investigación**

###### **3.1.1.1 Problema:**

La Empresa Xerox del Ecuador cuenta actualmente con un total de 16 franquicias a nivel nacional, a inicios del año 2005 contaba con un total de 19 franquiciados, como se puede apreciar la cifra de franquiciados ha disminuido en un lapso de tres años en un 20% aproximadamente, lo cual preocupa mucho a la empresa, pues esto afecta directamente a los ingresos por regalías sobre Ventas, y a los ingresos por venta de papel y suministros y de venta de contratos de servicio técnico.

La meta a inicios del 2007 era crecer a razón de 3 franquicias por año, pero la única franquicia que se abrió en ese año cerró a finales de noviembre de ese mismo año, y a finales del 2008 se abrió una nueva franquicia, con lo que el número total asciende a 16 franquicias a nivel nacional.

De acuerdo a opiniones de personas que conforman el departamento de Franquicias de Xerox, las posibles causas pueden ser:

- La competencia desleal
- Fuerte competencia en precios
- Experiencia de la competencia

###### **3.1.1.2 Objetivos de la investigación:**

- Determinar el nivel de precios del mercado.



- Investigar las características del servicio y el producto que ofrece la competencia vs. lo que ofrecen los Docucentros.
- Indagar acerca de los medios de promoción que utiliza la competencia.
- Investigar el perfil del cliente objetivo.
- Medir el nivel de ingresos de los centros de copiado.
- Determinar la participación de las Franquicias en el mercado.
- Determinar el liderazgo de marcas de equipos en el mercado.
- Determinar la posición competitiva de las Franquicias frente a su competencia.
- Comprobar si existe interés por parte de los locales de la competencia de al menos un 25% por una conversión de su negocio en un sistema de Franquicia (interés de comprar la Franquicia Xerox)

### **3.1.1.3 Determinación de las Necesidades Específicas de Información**

#### **3.1.1.3.1 Fuentes secundarias**

Existen fuentes de datos secundarios disponibles en el SRI, Banco Central de Ecuador, Superintendencia de Compañías, las mismas corresponden a bases de centros de copiado a nivel nacional, información económica, entre otros.

Como parte de las fuentes secundarias existen también datos de estudios realizados por el Inec con respecto a la situación económica de las microempresas en el Ecuador en el sector de servicios, y también sondeos realizados por Xerox con respecto al mercado de impresión y copiado de la ciudad de Guayaquil.

Adicionalmente también se disponen datos de estudios realizados en el sector de Franquicias en Ecuador por parte de la oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito.

#### **3.1.1.3.2 Consecución de datos primarios**

Para la obtención de datos primarios se ha considerado que se debe tomar en cuenta las Fuentes Cualitativas: como son entrevistas y Fuentes Cuantitativas Descriptivas, como son las encuestas.

#### **3.1.1.3.2.1 Variables que componen la investigación:**

- a) Para el análisis de la Competencia de los Franquiciados y negocios sustitutos (Cuestionario1)
  - Precios (nivel de liderazgo en precios)
  - Calidad (nivel de liderazgo en calidad)
  - Marcas
  - Perfil del Cliente Objetivo
  - Nivel de Ingresos
  
- b) Para el análisis de la situación de las Franquicias (Cuestionario2)
  - Grado de *know-how* transmitido al franquiciado
  - Grado de servicio que presta el master.
  - Ubicación de las franquicias.
  - Bondad del producto.
    - Calidad.
    - Precio.
  - Nivel de Ingresos

#### **3.1.1.3.2.2 Diseño de la Muestra**

**La unidad de muestreo:**

- a) **Cuestionario 1:** Centros de copiado de la ciudad de Quito registrados en el SRI o en la Superintendencia de Compañías.
  
- b) **Cuestionario 2:** Franquicias Xerox que componen el mercado local de Quito y Guayaquil.

**Tamaño del Universo:**

- a) **Cuestionario 1:** Centros de Copiado registrados en la ciudad de Quito: 200 unidades muestrales.
- b) **Cuestionario 2:** Franquicias (Docucentros Xerox) de servicios de impresión y copiado: 13 unidades muestrales.

#### Tamaño de la Muestra:

- a) **Cuestionario 1:** Para determinar un tamaño representativo de la población se realizará el siguiente cálculo:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Tamaño muestral</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>65</b></td> </tr> </table>	<b>Tamaño muestral</b>	<b>65</b>	z 1,96 (a=0,05) 2,58 (a=0,01)
	<b>Tamaño muestral</b>		
	<b>65</b>		
	1.96		
	p (frecuencia esperada del parámetro)		
	0.5		
	i (error que se prevee cometer)		
0.1			
Población			
200			

Tabla 3.1 Cálculo del tamaño de la población

Fuente: Elaboración propia

- b) **Cuestionario 2:** Para el caso de las franquicias se realizará un censo debido al tamaño de la muestra (13 franquicias)

#### 3.1.1.3.2.3 Diseño del Método de Recolección de Datos

- a) **Cuestionario 1:** Muestreo aleatorio estratificado: Los elementos de la población se fraccionan de acuerdo al sector de la ciudad; cualquier miembro de la subpoblación tiene oportunidad de selección conocida e igual.
- b) **Cuestionario 2:** Al tratarse de un censo de la población se tomarán en consideración todos los elementos de la población.

#### Instrumentos de investigación:

Para la obtención de datos primarios se ha seleccionado el método de encuestas personales y telefónicas, debido a que éstas proporcionan mayor confiabilidad de la información para las necesidades de la investigación.

El objetivo de realizar la investigación por encuesta es obtener datos directos de la competencia en lo referente a: precios, marcas, participación del mercado, ingresos y disposición a franquiciar.

### 3.1.1.3.2.3.1 Diseño del Cuestionario

#### Tipo de cuestionario.

El tipo de cuestionario que se elaborará será el **Cuestionario Semiestructurado** pues presenta un guión con las principales preguntas, y en el orden en que deberían estar formuladas, pero sin un orden estricto y el enunciado de las preguntas puede variar.

#### Formulación de las preguntas

Para el objetivo de la investigación se escogieron preguntas cerradas dicotómicas, cerradas polinómicas, preguntas mixtas (preguntas cerradas dicotómicas en conjunto con una pregunta abierta) y de elección múltiple con escala de Liker.

(Ver Anexos 1 y 2. Encuestas)

### 3.1.1.4 Diseño del Diccionario de Códigos

#### a) Cuestionario 1

##### Diccionario de Códigos del Cuestionario 1

Cuadro 3.1

N°	DESCRITO	SUBDIVISIÓN	CÓDIGO	ASIGNACIÓN	COLUMNA
---	Código Encuesta		COD	Como fue asignado	1 y 2
0.1	Tiempo de Funcionamiento		FUN	Como se escribe	3 y 4
0.2	Sector	Norte	N	Según Corresponda	5
		Centro	C	Según Corresponda	6
		Sur	S	Según Corresponda	7
		Valle de Cumabayá	VC	Según Corresponda	8
		Valle de los Chillos	Vch	Según Corresponda	9
0.3	Número de Empleados		EMP	Como se escribe	10
1	MARCA	Rico	1	Según Corresponda	11
		Xerox	2	Según Corresponda	12
		Canon	3	Según Corresponda	13

		HP	4	Según Corresponda	14
		Lexm	5	Según Corresponda	15
		Konica	6	Según Corresponda	16
		Otros	7	Según Corresponda	17
		CUAL	0	Según Corresponda	18
2	Inversión por Equipo	\$100-\$500	R1	Según Corresponda	19
		\$501-\$1000	R2	Según Corresponda	20
		\$1001-\$4000	R3	Según Corresponda	21
		\$4001-\$8000	R4	Según Corresponda	22
		\$8001-\$20000	R5	Según Corresponda	23
		\$20001-adelante	R6	Según Corresponda	24
3	Estado Tecnológico	Nuevo	1	Según Corresponda	25
		Usado	2	Según Corresponda	26
		Rentado	3	Según Corresponda	27
		Refabricado	4	Según Corresponda	28
4.1	Precios Copias B/N	\$ 0.01 - \$ 0.05	R1	Según Corresponda	29
		\$ 0.06 - \$ 0.10	R2	Según Corresponda	30
		\$ 0.10 - \$ 0.15	R3	Según Corresponda	31
		\$ 0.16 en adelante	R4	Según Corresponda	32
4.2	Precios Impresiones B/N	\$ 0.05 - \$ 0.10	R1	Según Corresponda	33
		\$ 0.11 - \$ 0.15	R2	Según Corresponda	34
		\$ 0.16 - \$ 0.20	R3	Según Corresponda	35
		\$ 0.21 en adelante	R4	Según Corresponda	36
4.3	Precios Copias Color	\$ 0.20 - \$ 0.40	R1	Según Corresponda	37
		\$ 0.41 - \$ 0.70	R2	Según Corresponda	38
		\$ 0.71 - \$ 1.00	R3	Según Corresponda	39
		\$ 1.00 en adelante	R4	Según Corresponda	40
4.4	Precios Impresiones Color	\$ 0.25 - \$ 0.60	R1	Según Corresponda	41
		\$ 0.61 - \$ 0.90	R2	Según Corresponda	42
		\$ 0.90 - \$ 1.20	R3	Según Corresponda	43
		\$ 1.20 en adelante	R4	Según Corresponda	44
4.5	Precios Escaneo B/N	\$ 0.05 - \$ 0.06	R1	Según Corresponda	45
		\$ 0.06 - \$ 0.10	R2	Según Corresponda	46
		\$ 0.11 - \$ 0.15	R3	Según Corresponda	47
		\$ 0.16 en adelante	R4	Según Corresponda	48
		N/A	0	Según Corresponda	49
4.6	Precios Escaneo Color	\$ 0.10 - \$ 0.25	R1	Según Corresponda	50
		\$ 0.26 - \$ 0.40	R2	Según Corresponda	51
		\$ 0.41 - \$ 0.60	R3	Según Corresponda	52
		\$ 0.61 en adelante	R4	Según Corresponda	53
		N/A	0	Según Corresponda	54
4.7	Precios Espiral Intermedio	\$ 1.00 - \$ 1.25	R1	Según Corresponda	55
		\$ 1.26 - \$ 1.80	R2	Según Corresponda	56
		\$ 1.81 - \$ 2.20	R3	Según Corresponda	57
		\$ 2.21 en adelante	R4	Según Corresponda	58
		N/A	0	Según Corresponda	59
4.8	Precios Hora Diseño Gráfico	\$ 3.00 - \$ 8.00	R1	Según Corresponda	60
		\$ 8.01 - \$ 15.00	R2	Según Corresponda	61

		\$ 15.01 - \$ 20.00	R3	Según Corresponda	62
		\$ 20.01 en adelante	R4	Según Corresponda	63
		N/A	0	Según Corresponda	64
5.1	FACTORES DE CALIDAD/ Grosor	Malo	R1	Según Corresponda	65
		Regular	R2	Según Corresponda	66
		Bueno	R3	Según Corresponda	67
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	68
		Excelente	R5	Según Corresponda	69
5.2	FACTORES DE CALIDAD/ Blancura del papel	Malo	R1	Según Corresponda	70
		Regular	R2	Según Corresponda	71
		Bueno	R3	Según Corresponda	72
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	73
		Excelente	R5	Según Corresponda	74
5.3	FACTORES DE CALIDAD/ Rigidez del papel	Malo	R1	Según Corresponda	75
		Regular	R2	Según Corresponda	76
		Bueno	R3	Según Corresponda	77
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	78
		Excelente	R5	Según Corresponda	79
5.4	FACTORES DE CALIDAD/ Nitidez de la impresión	Malo	R1	Según Corresponda	80
		Regular	R2	Según Corresponda	81
		Bueno	R3	Según Corresponda	82
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	83
		Excelente	R5	Según Corresponda	84
5.5	FACTORES DE CALIDAD/ Nitidez de la copia	Malo	R1	Según Corresponda	85
		Regular	R2	Según Corresponda	86
		Bueno	R3	Según Corresponda	87
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	88
		Excelente	R5	Según Corresponda	89
6 a)	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS (Temporada Alta)	menos de \$5000	R1	Según Corresponda	90
		\$5000-\$12000	R2	Según Corresponda	91
		\$12001-\$19000	R3	Según Corresponda	92
		\$19001-\$25000	R4	Según Corresponda	93
		\$25001-\$32000	R5	Según Corresponda	94
		\$32001-\$39000	R6	Según Corresponda	95
		\$39001-\$45000	R7	Según Corresponda	96
		\$45001 en adelante	R8	Según Corresponda	97
6 b)	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS (Temporada Baja)	menos de \$5000	R1	Según Corresponda	98
		\$5000-\$12000	R2	Según Corresponda	99
		\$12001-\$19000	R3	Según Corresponda	100
		\$19001-\$25000	R4	Según Corresponda	101
		\$25001-\$32000	R5	Según Corresponda	102
		\$32001-\$39000	R6	Según Corresponda	103
		\$39001-\$45000	R7	Según Corresponda	104
		\$45001 en adelante	R8	Según Corresponda	105
7.1	TIPO DE CLIENTES (Por Rango de Edades)	5-11 años	R1	Según Corresponda	106
		12-17 años	R2	Según Corresponda	107
		18-25 años	R3	Según Corresponda	108
		26-40 años	R4	Según Corresponda	109

		41-60 años	R5	Según Corresponda	110
		61 años en adelante	R6	Según Corresponda	111
7.2	TIPO DE CLIENTES (Por Ocupación)	Estudiante Colegio	R1	Según Corresponda	112
		Estudiante Universitario	R2	Según Corresponda	113
		Ama de Casa	R3	Según Corresponda	114
		Empleado Público	R4	Según Corresponda	115
		Empleado Privado	R5	Según Corresponda	116
		Otros	R6	Según Corresponda	117
8	Manuales de Operación	SI	1	Según Corresponda	121
		NO	2	Según Corresponda	122
		Por qué	0	Según Corresponda	123
9	Medios de Promoción	Descuentos Promocionales	R1	Según Corresponda	124
		Mailing Personal	R2	Según Corresponda	125
		Volanteo/Folletos	R3	Según Corresponda	126
		Marketing Telefónico	R4	Según Corresponda	127
		Regalos Publicitarios	R5	Según Corresponda	128
		Señalización y Rótulos	R6	Según Corresponda	129
		Tarjetas de Fidelización	R7	Según Corresponda	130
		Publicación en Guías o Anuarios	R8	Según Corresponda	131
		Otros Medios	R9	Según Corresponda	132
Cuáles	0	Según Corresponda	133		
10	Interés en Franquiciar	Baja	R1	Según Corresponda	134
		Regular	R2	Según Corresponda	135
		Media	R3	Según Corresponda	136
		Alta	R4	Según Corresponda	137
		Muy Alta	R5	Según Corresponda	138

Fuente: Elaboración propia

**b) Cuestionario 2****Diccionario de Códigos del Cuestionario 2****Cuadro 3.2**

N°	DESCRITO	SUBDIVISIÓN	CÓDIGO	ASIGNACIÓN	COLUMNA
---	Código Encuesta		COD	Como fue asignado	1 y 2
0.1	Tiempo de Funcionamiento		FUN	Como se escribe	3 y 4
0.2	Sector	Quito Norte	N	Según Corresponda	5
		Quito Centro	C	Según Corresponda	6
		Quito Sur	S	Según Corresponda	7
		Quito Valles	VC	Según Corresponda	8
		Guayaquil	Gye	Según Corresponda	9
0.3	Número de Empleados		EMP	Como se escribe	10
1	MARCA	Rico	1	Según Corresponda	11
		Xerox	2	Según Corresponda	12
		Canon	3	Según Corresponda	13

		HP	4	Según Corresponda	14
		Lexm	5	Según Corresponda	15
		Konica	6	Según Corresponda	16
		Otros	7	Según Corresponda	17
		CUAL	0	Según Corresponda	18
2	Inversión por Equipo	\$100-\$500	R1	Según Corresponda	19
		\$501-\$1000	R2	Según Corresponda	20
		\$1001-\$4000	R3	Según Corresponda	21
		\$4001-\$8000	R4	Según Corresponda	22
		\$8001-\$20000	R5	Según Corresponda	23
		\$20001-adelante	R6	Según Corresponda	24
3	Estado Tecnológico	Nuevo	1	Según Corresponda	25
		Usado	2	Según Corresponda	26
		Rentado	3	Según Corresponda	27
		Refabricado	4	Según Corresponda	28
4.1	Precios Copias B/N	\$ 0.01 - \$ 0.05	R1	Según Corresponda	29
		\$ 0.06 - \$ 0.10	R2	Según Corresponda	30
		\$ 0.10 - \$ 0.15	R3	Según Corresponda	31
		\$ 0.16 en adelante	R4	Según Corresponda	32
4.2	Precios Impresiones B/N	\$ 0.05 - \$ 0.10	R1	Según Corresponda	33
		\$ 0.11 - \$ 0.15	R2	Según Corresponda	34
		\$ 0.16 - \$ 0.20	R3	Según Corresponda	35
		\$ 0.21 en adelante	R4	Según Corresponda	36
4.3	Precios Copias Color	\$ 0.20 - \$ 0.40	R1	Según Corresponda	37
		\$ 0.41 - \$ 0.70	R2	Según Corresponda	38
		\$ 0.71 - \$ 1.00	R3	Según Corresponda	39
		\$ 1.00 en adelante	R4	Según Corresponda	40
4.4	Precios Impresiones Color	\$ 0.25 - \$ 0.60	R1	Según Corresponda	41
		\$ 0.61 - \$ 0.90	R2	Según Corresponda	42
		\$ 0.90 - \$ 1.20	R3	Según Corresponda	43
		\$ 1.20 en adelante	R4	Según Corresponda	44
4.5	Precios Escaneo B/N	\$ 0.05 - \$ 0.06	R1	Según Corresponda	45
		\$ 0.06 - \$ 0.10	R2	Según Corresponda	46
		\$ 0.11 - \$ 0.15	R3	Según Corresponda	47
		\$ 0.16 en adelante	R4	Según Corresponda	48
		N/A	0	Según Corresponda	49
4.6	Precios Escaneo Color	\$ 0.10 - \$ 0.25	R1	Según Corresponda	50
		\$ 0.26 - \$ 0.40	R2	Según Corresponda	51
		\$ 0.41 - \$ 0.60	R3	Según Corresponda	52
		\$ 0.61 en adelante	R4	Según Corresponda	53
		N/A	0	Según Corresponda	54
4.7	Precios Espiral Intermedio	\$ 1.00 - \$ 1.25	R1	Según Corresponda	55
		\$ 1.26 - \$ 1.80	R2	Según Corresponda	56
		\$ 1.81 - \$ 2.20	R3	Según Corresponda	57
		\$ 2.21 en adelante	R4	Según Corresponda	58
		N/A	0	Según Corresponda	59
4.8	Precios Hora Diseño Gráfico	\$ 3.00 - \$ 8.00	R1	Según Corresponda	60
		\$ 8.01 - \$ 15.00	R2	Según Corresponda	61



		\$ 15.01 - \$ 20.00	R3	Según Corresponda	62
		\$ 20.01 en adelante	R4	Según Corresponda	63
		N/A	0	Según Corresponda	64
5.1	FACTORES DE CALIDAD/ Grosor	Malo	R1	Según Corresponda	65
		Regular	R2	Según Corresponda	66
		Bueno	R3	Según Corresponda	67
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	68
		Excelente	R5	Según Corresponda	69
5.2	FACTORES DE CALIDAD/ Blancura del papel	Malo	R1	Según Corresponda	70
		Regular	R2	Según Corresponda	71
		Bueno	R3	Según Corresponda	72
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	73
		Excelente	R5	Según Corresponda	74
5.3	FACTORES DE CALIDAD/ Rigidez del papel	Malo	R1	Según Corresponda	75
		Regular	R2	Según Corresponda	76
		Bueno	R3	Según Corresponda	77
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	78
		Excelente	R5	Según Corresponda	79
5.4	FACTORES DE CALIDAD/ Nitidez de la impresión	Malo	R1	Según Corresponda	80
		Regular	R2	Según Corresponda	81
		Bueno	R3	Según Corresponda	82
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	83
		Excelente	R5	Según Corresponda	84
5.5	FACTORES DE CALIDAD/ Nitidez de la copia	Malo	R1	Según Corresponda	85
		Regular	R2	Según Corresponda	86
		Bueno	R3	Según Corresponda	87
		Muy Bueno	R4	Según Corresponda	88
		Excelente	R5	Según Corresponda	89
6 a)	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS (Temporada Alta)	menos de \$5000	R1	Según Corresponda	90
		\$5000-\$12000	R2	Según Corresponda	91
		\$12001-\$19000	R3	Según Corresponda	92
		\$19001-\$25000	R4	Según Corresponda	93
		\$25001-\$32000	R5	Según Corresponda	94
		\$32001-\$39000	R6	Según Corresponda	95
		\$39001-\$45000	R7	Según Corresponda	96
		\$45001 en adelante	R8	Según Corresponda	97
6 b)	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS (Temporada Baja)	menos de \$5000	R1	Según Corresponda	98
		\$5000-\$12000	R2	Según Corresponda	99
		\$12001-\$19000	R3	Según Corresponda	100
		\$19001-\$25000	R4	Según Corresponda	101
		\$25001-\$32000	R5	Según Corresponda	102
		\$32001-\$39000	R6	Según Corresponda	103
		\$39001-\$45000	R7	Según Corresponda	104
		\$45001 en adelante	R8	Según Corresponda	105
7.1	TIPO DE CLIENTES (Por Rango de Edades)	5-11 años	R1	Según Corresponda	106
		12-17 años	R2	Según Corresponda	107
		18-25 años	R3	Según Corresponda	108
		26-40 años	R4	Según Corresponda	109

		41-60 años	R5	Según Corresponda	110
		61 años en adelante	R6	Según Corresponda	111
7.2	TIPO DE CLIENTES (Por Ocupación)	Estudiante Colegio	R1	Según Corresponda	112
		Estudiante Universitario	R2	Según Corresponda	113
		Ama de Casa	R3	Según Corresponda	114
		Empleado Público	R4	Según Corresponda	115
		Empleado Privado	R5	Según Corresponda	116
		Otros	R6	Según Corresponda	117
8	Manuales de Operación	SI	1	Según Corresponda	121
		NO	2	Según Corresponda	122
		Por qué	0	Según Corresponda	123
9	Medios de Promoción	Descuentos Promocionales	R1	Según Corresponda	124
		Mailing Personal	R2	Según Corresponda	125
		Volanteo/Folletos	R3	Según Corresponda	126
		Marketing Telefónico	R4	Según Corresponda	127
		Regalos Publicitarios	R5	Según Corresponda	128
		Señalización y Rótulos	R6	Según Corresponda	129
		Tarjetas de Fidelización	R7	Según Corresponda	130
		Publicación en Guías o Anuarios	R8	Según Corresponda	131
		Otros Medios	R9	Según Corresponda	132
		Cuáles	0	Según Corresponda	133
10	¿Comprar la franquicia fue buena inversión?	Nada Bueno	1	Según Corresponda	134
		Poco Bueno	2	Según Corresponda	135
		Bueno	3	Según Corresponda	136
		Muy Bueno	4	Según Corresponda	137
11	¿Cómo califica el proceso de transmisión del Know How?	Nada Bueno	1	Según Corresponda	138
		Poco Bueno	2	Según Corresponda	139
		Bueno	3	Según Corresponda	140
		Muy Bueno	4	Según Corresponda	141
12.1	CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LA FRANQUICIADORA/ Despacho oportuno de Suministros	Malo	1	Según Corresponda	142
		Regular	2	Según Corresponda	143
		Bueno	3	Según Corresponda	144
		Muy Bueno	4	Según Corresponda	145
		Excelente	5	Según Corresponda	146
12.2	CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LA FRANQUICIADORA/ Servicio Técnico	Malo	1	Según Corresponda	147
		Regular	2	Según Corresponda	148
		Bueno	3	Según Corresponda	149
		Muy Bueno	4	Según Corresponda	150
		Excelente	5	Según Corresponda	151
12.3	CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LA FRANQUICIADORA/ Atención de Quejas	Malo	1	Según Corresponda	152
		Regular	2	Según Corresponda	153
		Bueno	3	Según Corresponda	154
		Muy Bueno	4	Según Corresponda	155
		Excelente	5	Según Corresponda	156
12.4	CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LA	Malo	1	Según Corresponda	157
		Regular	2	Según Corresponda	158

FRANQUICIADORA/ Asesoría	Bueno	3	Según Corresponda	159
	Muy Bueno	4	Según Corresponda	160
	Excelente	5	Según Corresponda	161

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.5 Diseño de la Base de Datos

Para el diseño de la base de datos se tomará como partida el diccionario de códigos para cada caso según corresponda presentado en el punto anterior como se puede ver en los anexos 3 y 4.

### 3.1.1.6 Recolección de Datos

Para el proceso de recolección de datos se considerará la tabulación para cada caso (a y b) se recogerá en la base de datos planteada en el punto 3.1.1.5.

## Diseño de la Recolección de Datos

Tabla 3.1

### Diseño de la Recolección

#### Cuestionario 1

Modalidad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Nº Encuestas	Sector
Encuesta	Gabriela Carranco	20/11/2008	20/11/2008	de 001 a 019	Norte
Encuesta	Gabriela Carranco	21/11/2008	21/11/2008	de 020 a 043	Centro
Encuesta	Gabriela Carranco	24/11/2008	24/11/2008	de 044 a 053	Sur
Encuesta	Gabriela Carranco	13/12/2008	13/12/2008	de 054 a 060	Valle Cumbayá
Encuesta	Gabriela Carranco	10/01/2009	10/01/2009	de 061 a 065	Valle Chillos

#### Cuestionario 2

Modalidad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Nº Encuestas	Sector
Llamada Telefónica	Gabriela Carranco	08/01/2009	08/01/2009	de 001 a 005	Guayaquil
Llamada Telefónica	Gabriela Carranco	09/01/2009	09/01/2009	de 006 a 013	Quito

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.7 Resultados de la Investigación

(Ver anexos 3 y 4 de tablas de tabulación de las bases de datos a y b)

#### 3.1.1.7.1 Cuestionario 1) Análisis de la Competencia

El cuestionario 1 se realizó en la ciudad de Quito a los centros de copiado de la competencia, para conocer la situación actual del mercado de centros de copiado, la recolección de información se realizó de acuerdo al cronograma planteado en el diseño de la recolección de datos, a continuación se detalla los resultados de cada pregunta:

### Pregunta 0.1 Tiempo de Funcionamiento de la empresa:

#### Resultados estadísticos pregunta 0.1

Tabla 3.2

INDICADOR	TOTAL	NORTE	CENTRO	SUR	CUMBAYÁ	LOS CHILLOS
NUMERO DE MUESTRAS	65	19	24	10	7	5
MEDIA	5,6	5,57	7	4,2	3,43	4,8
DESV. EST.	3,44964	2,79	4,36	1,81	1,81	2,77
VALOR MINIMO	1	1	2	1	1	1
VALOR MÁXIMO	19	10	19	7	6	8
MEDIANA	5	6	7	4,5	4	6
MODA	2	6	2	5	2	6

Fuente: Elaboración propia

#### Resultados pregunta 0.1 por tipo de empresa

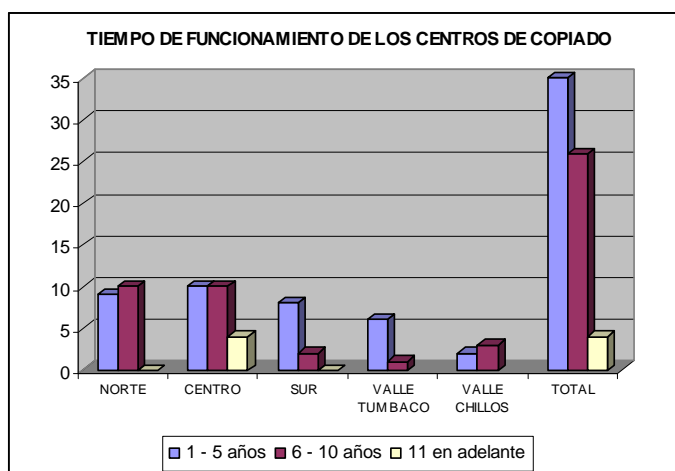
Tabla 3.3

TIPO EMPRESA	Empresas Nuevas	Empresas en Crecimiento	Empresas Maduras
SECTOR	1 - 5 años	6 - 10 años	11 años en adelante
NORTE	9	10	0
CENTRO	10	10	4
SUR	8	2	0
VALLE TUMBACO	6	1	
VALLE CHILLOS	2	3	
TOTAL	35	26	4

Fuente: Elaboración propia

#### Resultado Tiempo de Funcionamiento de los Centros de Copiado

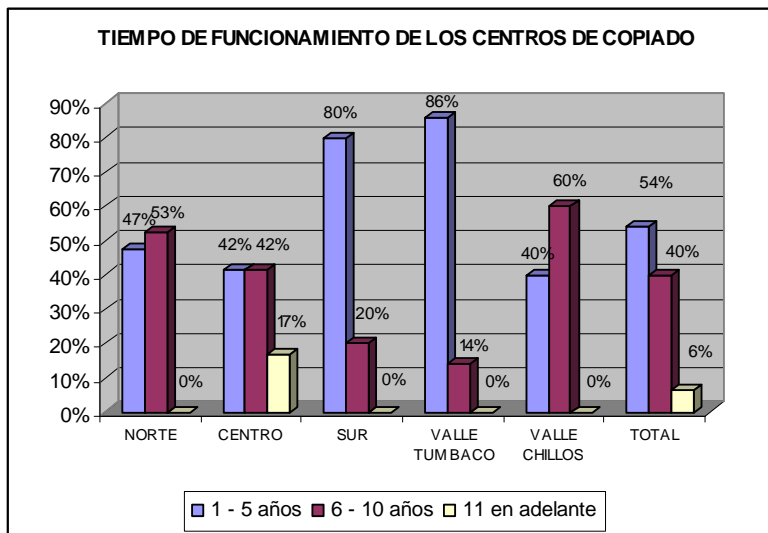
Gráfico 3.1



Fuente: Elaboración propia

### Resultado en Porcentajes del tiempo de Funcionamiento de los Centros de Copiado

Gráfico 3.2



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Se clasificó a las empresas en un rango de madurez de acuerdo a los años de funcionamiento de los centros de copiado de acuerdo a los criterios de Xerox (de acuerdo a su experiencia y conocimiento del mercado local). El tiempo de funcionamiento de los locales de centros de copiado varía de acuerdo al sector teniendo un promedio en el Sector Norte de 6 años, en el Sector Centro un promedio de 7, en el sector sur un promedio de 4, en el sector de Cumbayá un promedio de 3 y en el sector del valle de los Chillos un promedio de 5 años.

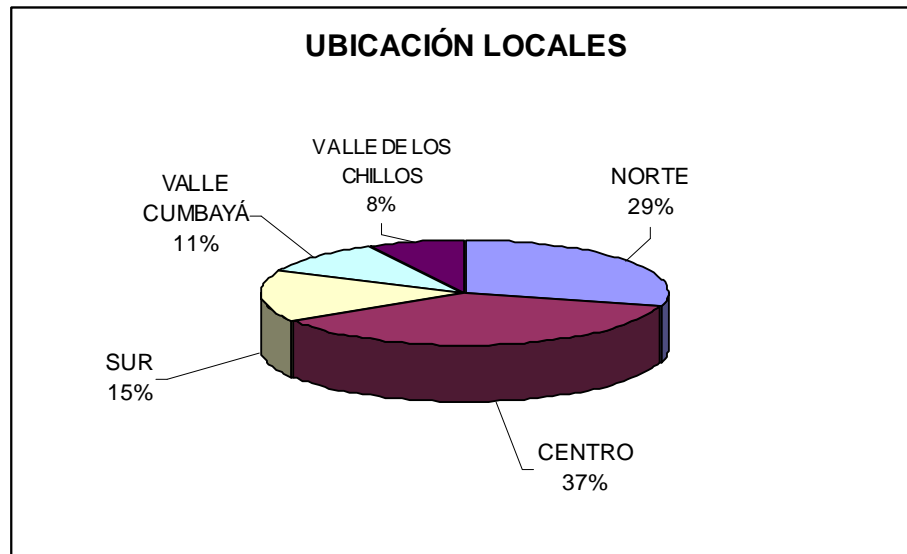
De acuerdo a la clasificación por rango de madurez el más de la mitad (54%) del total de centros son empresas nuevas de reciente apertura, las dos quintas partes (40%) son empresas en crecimiento y el menos de la décima parte (6%) son empresas maduras.

Esto demuestra que hay muchos negocios recientes y también que hay sectores que contienen mayor cantidad de locales con mayor tiempo de funcionamiento como es el caso del Centro y Norte, lo que los convierte en un mercado más experto y por lo tanto más competitivo. Los mercados de menos experiencia se pueden situar en el Valle de Cumbayá, esto significa que puede tratarse de un mercado con potencial de crecimiento.

**Pregunta 0.2 Sector de la ciudad donde se encuentra el local:**

**Concentración Geográfica de Centros de Copiado**

**Gráfico 3.3**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Esta distribución se realizó en base al cálculo de la muestra por estratos, en la cual existe una mayor concentración de locales en el sector centro de Quito con más de la tercera parte de la población (37%), (considerado desde el sector de la Colón hasta el sector del Centro Histórico); en segundo lugar el sector norte con aproximadamente un tercio (29%) de locales (considerado desde el sector de la Colón hacia el Norte), en tercer lugar el sector sur con menos de la quinta parte (15%) de locales (considerado desde el sector de la Villaflora hacia el Sur), en cuarto lugar el valle de Cumbayá con más de la décima parte (11%) de locales y finalmente el valle de los Chillos con el 8% del total de locales de la muestra.

Esto puede significar que los mercados de los sectores del Centro y Norte son mercados más agresivos por la cantidad de oferentes, y también puede tratarse de mercados más competitivos.

### Pregunta 0.3 Número de Empleados que atienden el servicio de fotocopiado:

#### Resultados Estadísticos Pregunta 0.2

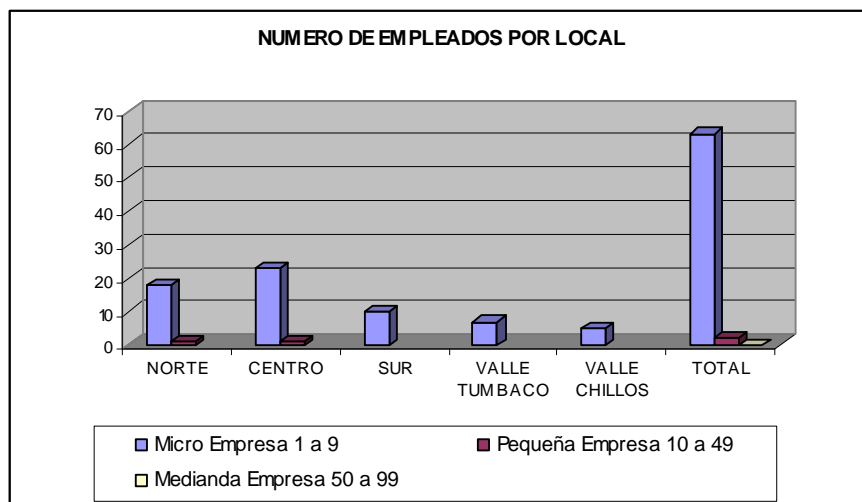
Tabla 3.4

INDICADOR	TOTAL	NORTE	CENTRO	SUR	CUMBAYÁ	LOS CHILLOS
NUMERO DE MUESTRAS	65	19	24	10	7	5
MEDIA	3,73	4,26	3,79	3,1	3,71	2,8
DESV. EST.	1,93	2,33	1,79	1,29	2,43	0,83
VALOR MINIMO	2	2	2	2	2	2
VALOR MÁXIMO GLOBAL	12	12	10	6	8	4
MEDIANA	3	4	3	3	2	3
MODA	3	4	3	2	2	3

Fuente: Elaboración propia

### Concentración Geográfica de Centros de Copiado

Gráfico 3.4



Fuente: Elaboración propia

### Resultados Pregunta 0.2 por tipo de Empresa

Tabla 3.5

TIPO EMPRESA	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
SECTOR	1 a 9	10 a 49	50 a 99
NORTE	95%	5%	0%
CENTRO	96%	4%	0%
SUR	100%	0%	0%
VALLE TUMBACO	100%	0%	0%
VALLE CHILLOS	100%	0%	0%
TOTAL	97%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo al Decreto Ejecutivo de Mandatos Legales en Seguridad y Salud, se consideran Microempresas aquellas que cuentan con un número de empleados de 1 a 9, son pequeñas empresas las que tienen de 10 a 49 empleados, son medianas empresas las que cuentan con un número de 50 a 99 empleados, y finalmente se considera Gran Empresa a la que tiene 100 o más empleados.<sup>29</sup>

De acuerdo con esta clasificación se ha considerado el número de empresas por tamaño, teniendo como resultado que la mayoría (97%) de las empresas de la muestra se consideran Microempresas y apenas un 3% del total se consideran Pequeñas Empresas. Existe un mayor predominio de la cifra de microempresas en las zonas Sur y Valles, y una mayor presencia de Pequeñas empresas en los sectores del Centro y Norte de Quito.

De acuerdo a los resultados el sector Norte muestra una media de 4 empleados por local, en el sector del Centro se refleja una situación muy similar de 3.7 es decir alrededor de 4 empleados, en el sector Sur la tendencia es de 3 empleados por local, lo que refleja que los centros pueden ser más pequeños que en el Norte o en Centro, en el sector de Cumbayá la tendencia también es de alrededor de 4 empleados y el sector de los Chillos la tendencia es de alrededor de 3 empleados, lo que nos sugiere que se tratan de centros de copiado más bien de tipo mediano.

**Pregunta 1.- Señale las marcas de equipos de copiado que ustedes utilizan:****Interpretación:**

A nivel del mercado, el estudio demuestra que las marcas con predominio en el mercado son Xerox con un 25% de la participación del mercado de quipos y Canon con un 24%, le siguen en segundo lugar HP con un 18%, y las marcas Ricoh y Lexmark con un 16% y 12% respectivamente.

---

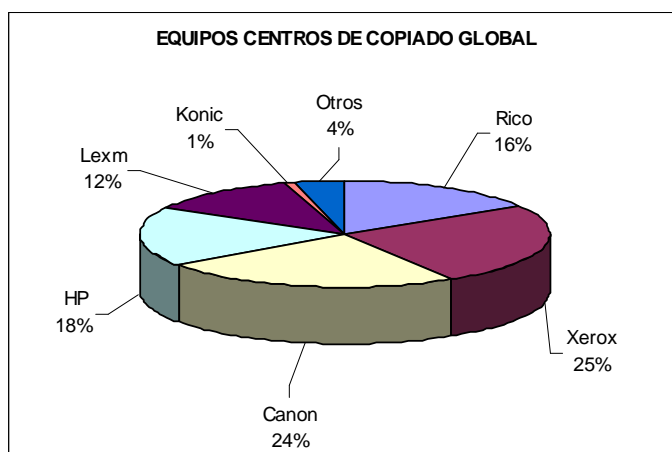
<sup>29</sup> Mandatos Legales en Seguridad y Salud Acorde al Tamaño de las Empresas, Fuente: Decreto Ejecutivo 2393.



En los resultados sectoriales en el sector del Norte existe un predominio de la marca Xerox con más de la tercera parte (31%) del mercado, seguido por Canon con casi la cuarta parte (24%), HP con el 17% y Ricoh con el 14%.

### Distribución por marcas de Equipos

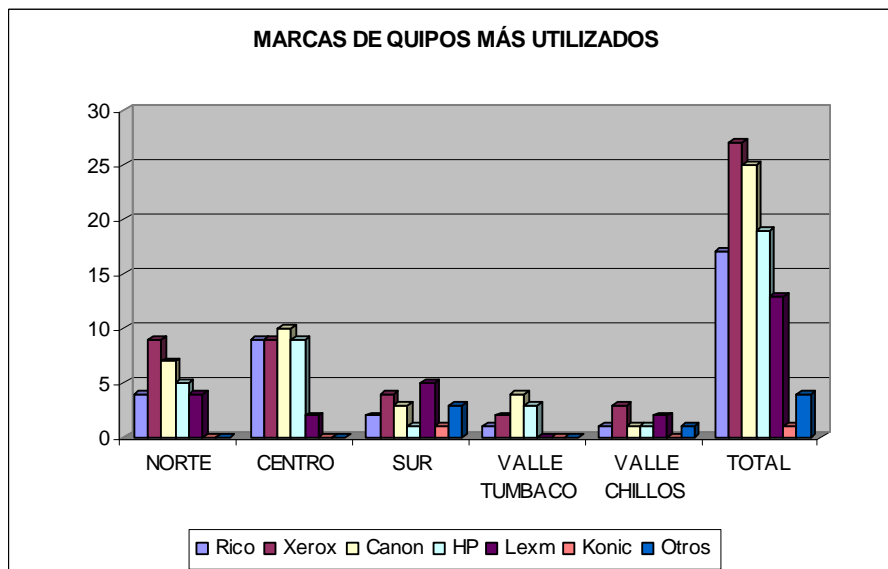
Gráfico 3.5



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico de Marcas de Equipos más Utilizados

Gráfico 3.6



Fuente: Elaboración propia

En el sector del Centro la preferencia de marcas es por Canon con más de la cuarta parte (26%), y le siguen Xerox, HP y Ricoh con el 23% respectivamente.

En el sector Sur existe una preferencia por la marca Lexmark con un 26% del mercado, seguida por Xerox y Canon con el 21% y 16% respectivamente.

En el sector de Cumbayá domina Canon con el 40% del mercado, seguido por HP y Xerox con un 30% y 20% respectivamente.

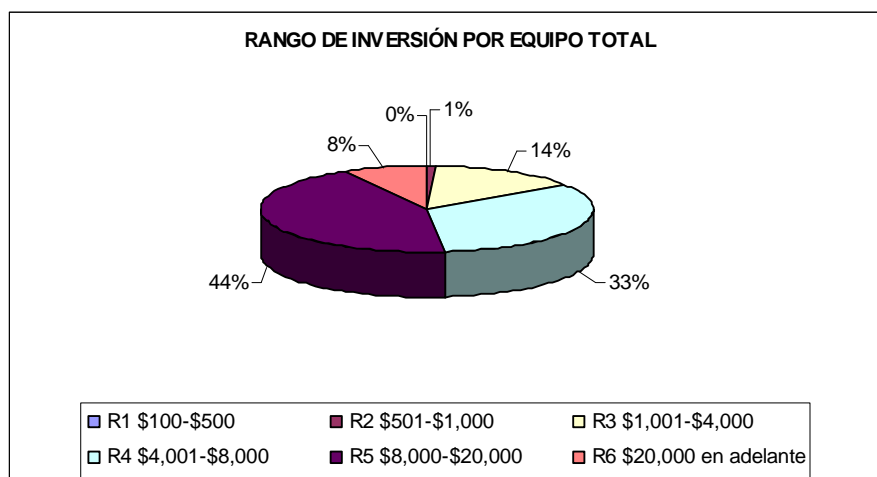
Y finalmente en el sector del Valle de los Chillos la preferencia es por la marca Xerox con el 33% seguido de Lexmark con el 22% y el resto de marcas con el 11% respectivamente.

Este estudio muestra que las preferencias por sector son muy diversas, tal vez de acuerdo a los precios de los equipos, funcionalidad, formas de pago, etc.

## Pregunta 2: Rango de Inversión por Equipo

### Rango de Inversión por equipos

Gráfico 3.7



Fuente: Elaboración propia

### Resultados Rango de Inversión en Equipos por tipo de Empresa

Tabla 3.6

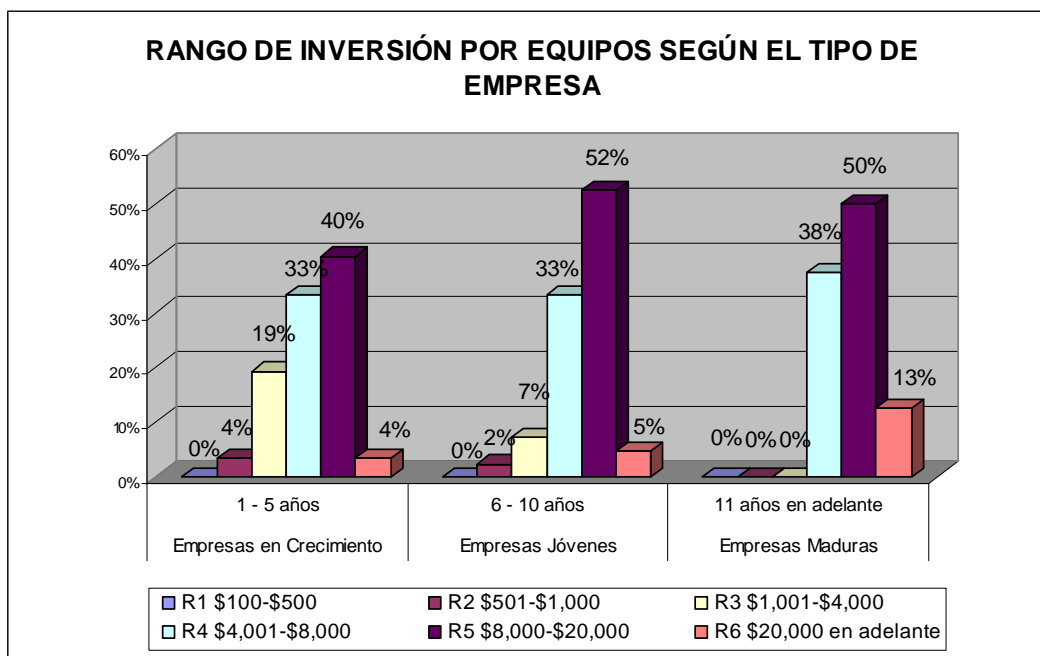
TIPO EMPRESA	RANGO	Empresas en Crecimiento	Empresas Jóvenes	Empresas Maduras
		1 - 5 años	6 - 10 años	11 años en adelante
R1	\$100-\$500	0	0	0

R2	\$501-\$1,000	2	1	0
R3	\$1,001-\$4,000	11	3	0
R4	\$4,001-\$8,000	19	14	3
R5	\$8,000-\$20,000	23	22	4
R6	\$20,000 en adelante	2	2	1

Fuente: Elaboración propia

### Gráfico de Rango de Inversión en Equipos por Tipo de Empresa

Gráfico 3.8



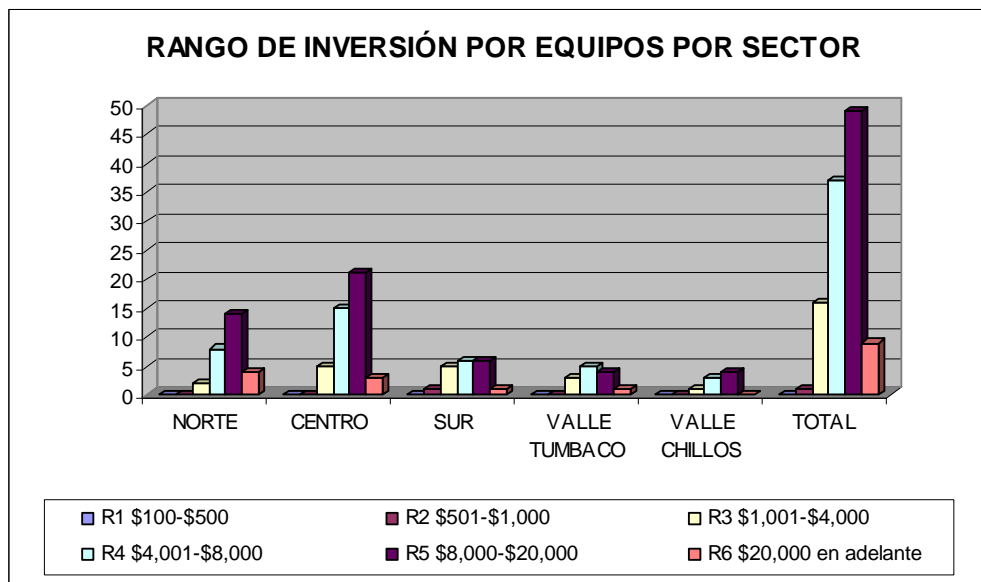
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Los resultados muestran que en el mercado el rango de inversión en equipos de impresión y copiado es variado: el 14% de centros tienen inversiones por equipo entre \$1,000 y \$4,000, el 33% de centros que invierten entre los \$4,000 y \$8,000 por equipo, el 44% tiene inversiones entre los \$8,000 y los \$20,000 y el 8% de centros que invierten cantidades mayores a los \$20,000.

### Gráfico de Rango de Inversión en Equipos por Tipo de Empresa

Gráfico 3.9



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Los resultados muestran que en el mercado el rango de inversión en equipos de impresión y copiado es variado: el 14% de centros tienen inversiones por equipo entre \$1,000 y \$4,000, el 33% de centros que invierten entre los \$4,000 y \$8,000 por equipo, el 44% tiene inversiones entre los \$8,000 y los \$20,000 y el 8% de centros que invierten cantidades mayores a los \$20,000.

El rango de mayor peso se encuentra entre los \$8,000 y los \$20,000 que es un rango de inversión moderado respecto a los precios de mercado de los equipos posiblemente debido a la gran oferta de equipos de segunda o remanufacturados, ya que los equipos nuevos pueden tener costos muy altos mayores a los \$20,000 dólares.

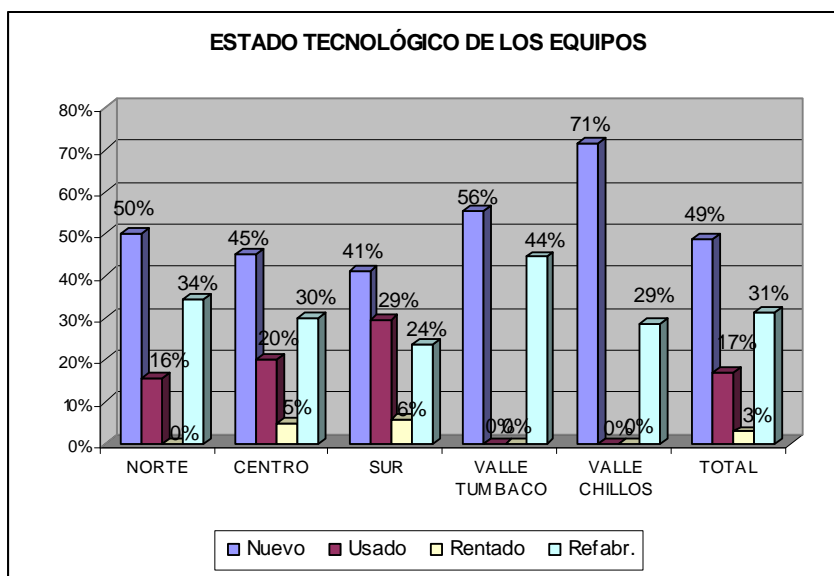
En el sector Norte y Centro predomina la tendencia de un rango de inversión entre los \$8,000 y \$20,000, en el sector sur existe una diversificación de inversión entre los \$4,000 y los \$8,000 dólares, hay un rango menor de inversión que en los sectores Norte y Centro. En el sector de Cumbayá la tendencia también se encuentra en una mayor parte entre los \$8,000 y \$20,000, pero también hay inversiones mayores a \$20,000, y en el sector de lo Chillos la tendencia predominante es las inversiones entre los \$8,000 y \$20,000 dólares.

En el análisis de inversión por el tipo de empresa se puede afirmar que en todas el rango que predomina es el ubicado entre los \$8,000 y los \$20,000, y entre las empresas maduras existe una mayor tendencia a invertir en equipos cuyos precios supieran los \$20,000.

### Pregunta 3. Estado de los Equipos

Porcentaje del Estado Tecnológico de Equipos

Gráfico 3.10



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

A nivel del mercado los centros de copiado prefieren equipos nuevos en casi la mitad (49%), pero también hay una fuerte preferencia por equipos refabricados con más de la tercera parte (31%) de centros de copiado; esto nos indica que el estado tecnológico de los equipos es en su mayoría nuevo, por las ventajas que esto representa, pero también hay una gran tendencia hacia reutilizar tecnología por el ahorro que esto significa al momento de comprar un equipo.

En el sector Norte la tendencia es muy similar que el análisis global con la mitad (50%) de equipos nuevos y más de la tercera parte (34%) de equipos refabricados. En el sector

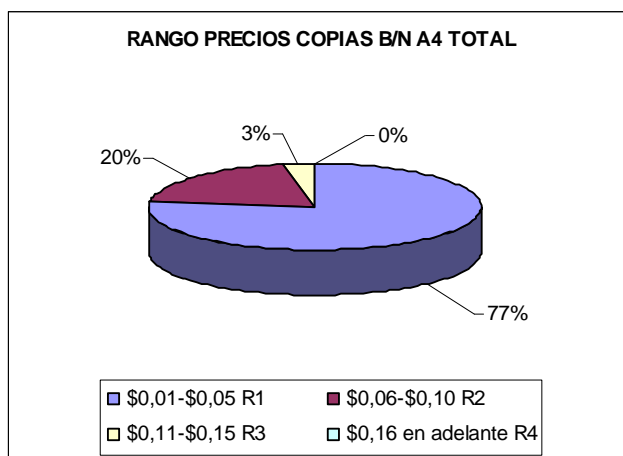
Centro la tendencia también es muy similar con casi la mitad (45%) de equipos nuevos y la tercera parte (30%) de equipos refabricados. En el sector sur también se muestra algo muy similar con un menos de la mitad (41%) de equipos nuevos y casi la cuarta parte (24%) de equipos refabricados. En el sector de Cumbayá los equipos nuevos representan más de la mitad (56%) mientras que los refabricados representan aproximadamente unas dos quintas partes (44%). Y finalmente en la valle de los Chillos la tendencia de utilizar equipos nuevos es aún mayor que el resto de sectores con la mayoría (71%) de equipos nuevos vs. casi la tercera parte (29%) de equipos refabricados.

#### Pregunta 4.- Rango de Precios de la Competencia:

##### 4.1 Copias Blanco y Negro A4:

##### Porcentaje de Rango de Precios en Copias Blanco y Negro

Gráfico 3.11



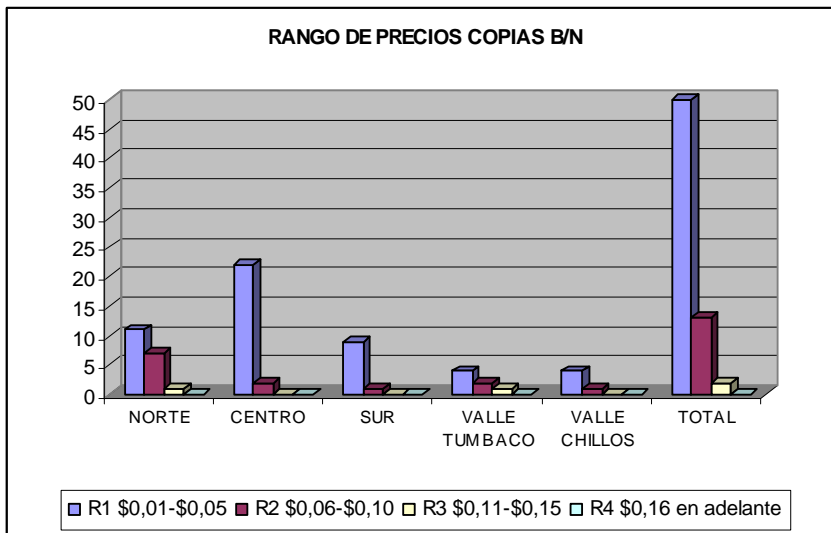
Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En el análisis del mercado la mayoría (77%) de los centros de copiado están en un rango de \$0.01 a \$0.05; la quinta parte (20%) de centros de copiado ofrecen precios entre los \$0.06 y \$0.10; lo cual nos indica que el mercado es muy competitivo en precios y tiene una fuerte concentración en el rango de precios más bajo.

### Distribución de Rango de Precios en Copias Blanco y Negro por Sectores

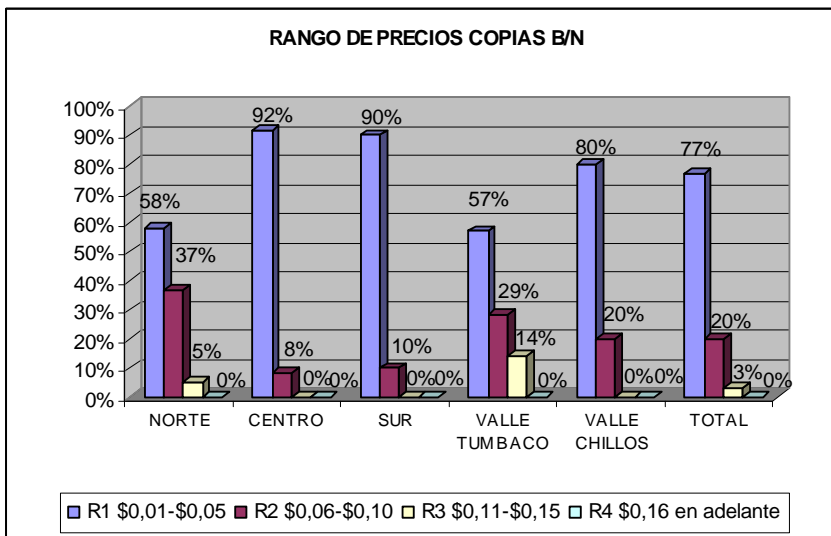
Gráfico 3.12



Fuente: Elaboración propia

### Porcentajes de Rango de Precios en Copias Blanco y Negro por Sectores

Gráfico 3.13



Fuente: Elaboración propia

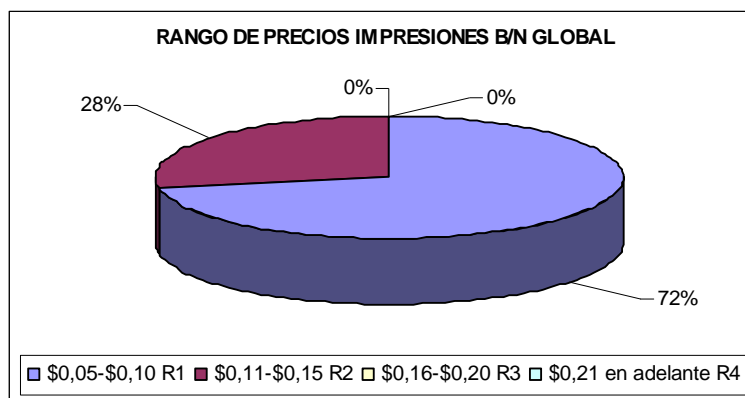
En el sector Norte la cifra varía respecto al global, pues en más de la mitad (58%) los precios se mantienen dentro del rango 1 y más de la tercera parte (37%) en el rango 2, esto indica que existe una mayor concentración de precios más altos que el mercado total. En el sector Centro la situación es dramáticamente opuesta al resto de sectores pues la mayoría

(92%) tiene precios más económicos y menos de la décima parte (8%) ofrecen precios más altos. En el sector Sur y el Valle de los Chillos sucede algo muy similar que en el sector centro, la mayoría (90%), ofrecen precios bajos (entre 0.01 y 0.05 ctvs.) y apenas un 10% tienen precios más altos. Y finalmente el comportamiento de precios en este rubro en el Valle de Cumbayá el muy similar al del sector Norte con más de la mitad (57%) de precios económicos y menos de la tercer parte (29%) de precios más altos.

#### 4.2 Impresiones Blanco y Negro A4:

##### Porcentajes de Rango de Precios en Copias Blanco y Negro por Sectores

Gráfico 3.14



Fuente: Elaboración propia

##### Resultados Rango de Precios en Impresiones Blanco y Negro

Tabla 3.7

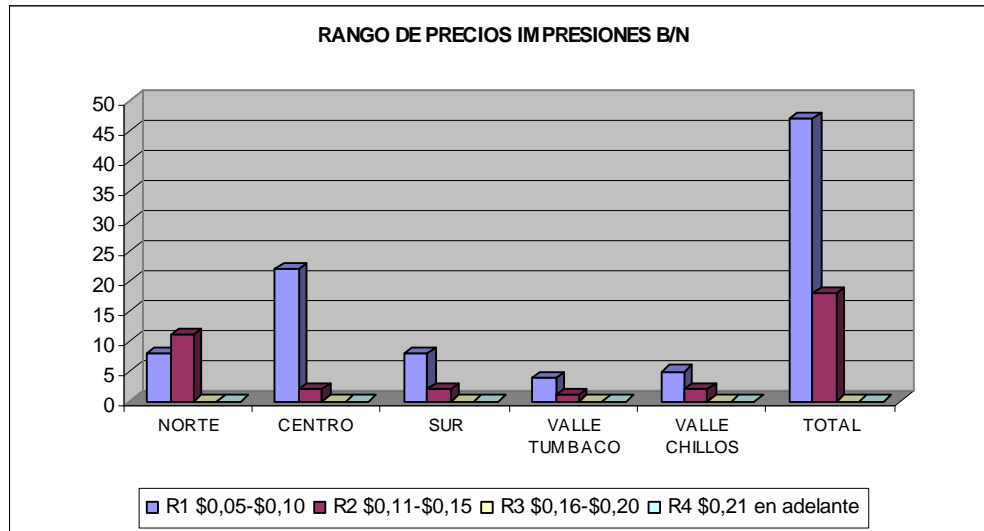
RANGO	R1	R2	R3	R4
SECTOR	\$0,05-\$0,10	\$0,11-\$0,15	\$0,16-\$0,20	\$0,21 en adelante
NORTE	8	11	0	0
CENTRO	22	2	0	0
SUR	8	2	0	0
VALLE TUMBACO	4	1	0	0
VALLE CHILLOS	5	2	0	0
TOTAL	47	18	0	0

Fuente: Elaboración propia



**Distribución de precios en Impresiones Blanco y Negro por Sector Geográfico**

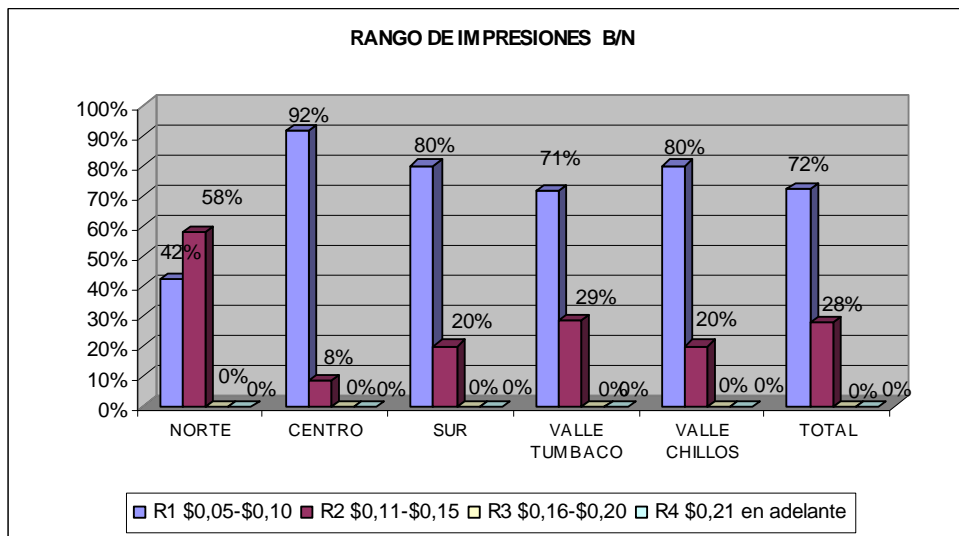
**Gráfico 3.15**



Fuente: Elaboración propia

**Porcentaje de Distribución de Precios en Impresiones Blanco y Negro por Sector Geográfico**

**Gráfico 3.16**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En el análisis de los precios de impresiones en Blanco y Negro la mayoría (72%) de los centros de copiado están en un rango de \$0.05 a \$0.10; y menos de la tercera parte (28%)

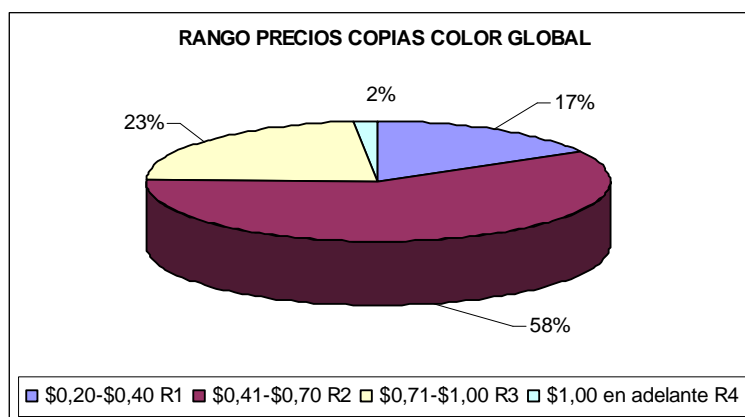
ofrecen precios entre los \$0.11 y \$0.15; esta tendencia es muy similar al caso de copias en blanco y negro.

En el sector Norte menos de la mitad (42%) de los centros mantienen sus precios dentro del rango 1 y más de la mitad (58%) en el rango 2, esto indica que existe una mayor concentración de precios más altos que el mercado total. En los sectores del Centro, Sur y Valles la tendencia es similar entre ellos pues la mayoría (70%-90%) tiene precios más económicos y los precios más altos se ofrecen en porcentajes entre el 8% al 29%.

### 4.3 Copias Color A4:

#### Porcentaje de Rango de Precios en Copias a Color

Gráfico 3.17



Fuente: Elaboración propia

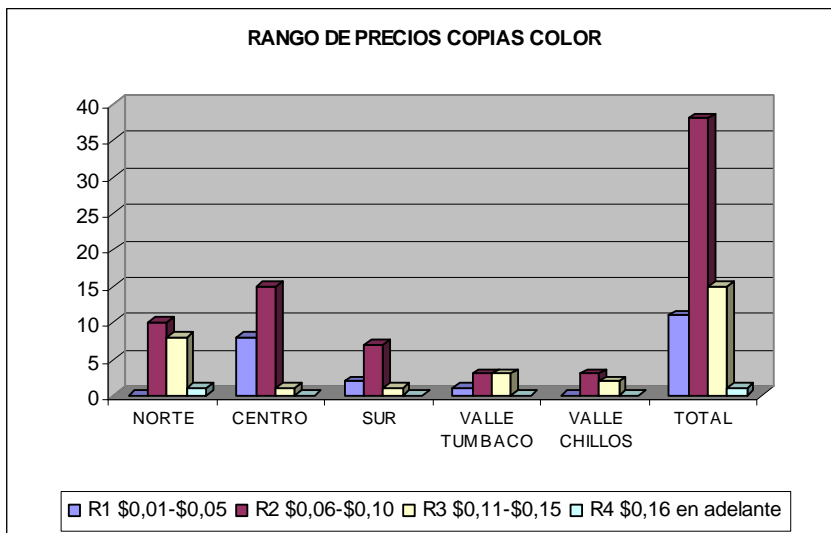
#### Interpretación:

En el análisis del mercado de los precios de las copias a color en A4 menos de la quinta parte (17%) de los centros de copiado están en un rango entre \$0.20 y \$0.40; mientras que más de la mitad (58%) se encuentran en un rango entre \$0.41 y \$0.70, menos de la cuarta parte (23%) ofrecen precios mayores en el rango de \$0.71 a \$1,00 y apenas el 2% tienen precios mayores a \$1,00.

En el análisis por zonas en el sector Norte no hay oferentes con precios económicos, los precios a color están entre el rango 1 y 2, y un 5% en el rango 3.

**Distribución de Precios en Copias a Color**

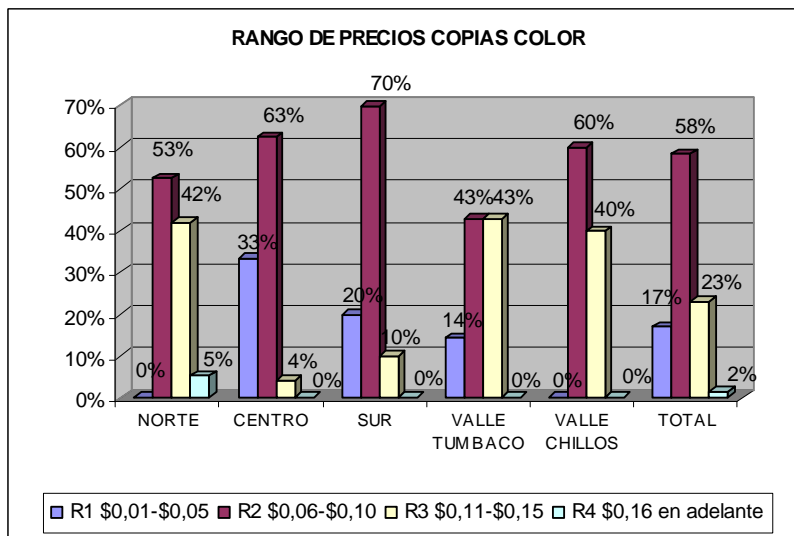
**Gráfico 3.18**



Fuente: Elaboración propia

**Porcentaje de Distribución de Precios en Copias a Color por Sector**

**Gráfico 3.19**



Fuente: Elaboración propia

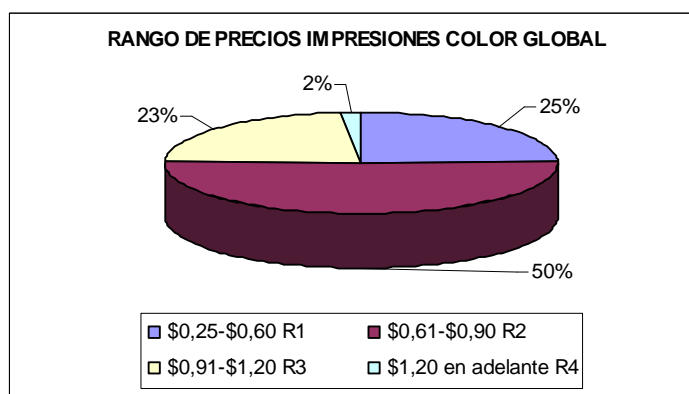
En los sectores Centro y Sur existe mayor oferta de precios económicos que en el resto de sectores. En el Sector del Valle de Cumbayá existe mayor oferta de precios altos y apenas menos de la quinta parte (14%) ofrecen precios más bajos.

En el Valle de los Chillos la oferta se centra en los rangos 2 y 3 con el 60% y 40% respectivamente, y la oferta de copias a color con precios económicos es nula en este sector.

#### 4.4 Impresiones Color A4:

##### Porcentaje de Distribución de Precios en Impresiones a Color por Rangos

Gráfico 3.20



Fuente: Elaboración propia

##### Resultados Rango de Precios en Impresiones a Color

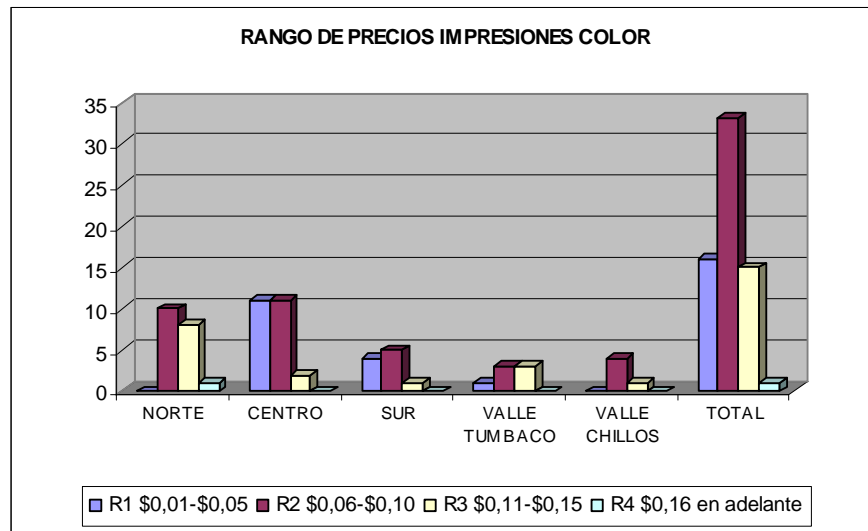
Tabla 3.8

RANGO	R1	R2	R3	R4
SECTOR	\$0,01-\$0,05	\$0,06-\$0,10	\$0,11-\$0,15	\$0,16 en adelante
NORTE	0	10	8	1
CENTRO	11	11	2	0
SUR	4	5	1	0
VALLE TUMBACO	1	3	3	0
VALLE CHILLOS	0	4	1	0
TOTAL	16	33	15	1

Fuente: Elaboración propia

### Porcentaje de Distribución de Precios en Impresiones a Color por Rangos

Gráfico 3.21



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En el análisis del mercado de los precios de las impresiones a color en A4 la cuarta parte (25%) de los centros de copiado están en un rango entre \$0.25 y \$0.60; mientras que la mitad (50%) se encuentran en un rango entre \$0.61 y \$0.90, el 23% ofrecen precios mayores en el rango de \$0.91 a \$1,20.

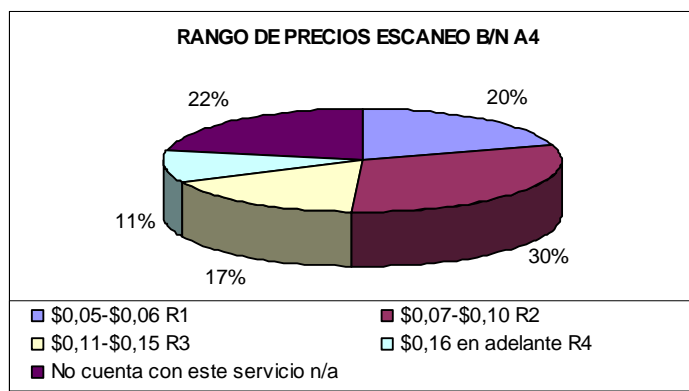
En el análisis por zonas en el sector Norte no hay oferentes con precios económicos al igual que en rubro de copias a color, los precios a color están entre el rango 2 y 3. En los sectores Centro y Sur hay más oferta de precios económicos que en el resto de sectores, sin embargo la escala es alta en el rango 2 de precios más altos y mucho menor en el rango 3.

En el Sector del Valle de Cumbayá existe una mayor oferta de precios intermedios y altos y apenas el 14% de precios más bajos. En el Valle de los Chillos la oferta se centra en los rangos 2 y 3 con el 80% y 20% respectivamente, y la oferta de impresiones a color con precios económicos es nula en este sector al igual que en el rubro de copias a color.

#### 4.5 Escaneo Blanco y Negro A4:

##### Porcentaje de Distribución de Precios en Escaneos Blanco y Negro por Rangos

Gráfico 3.22



Fuente: Elaboración propia

##### Resultados de la Distribución de Precios en Escaneos Blanco y Negro por Sectores

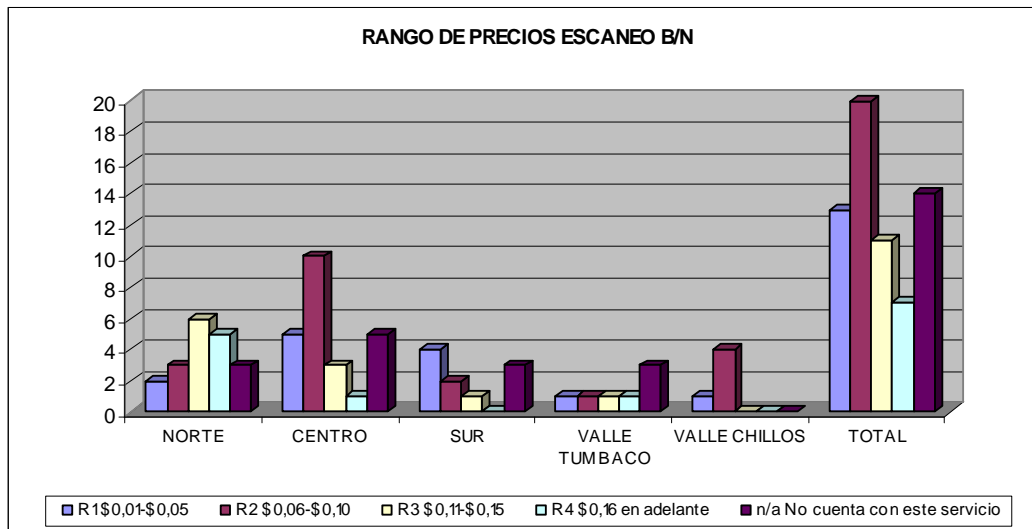
Tabla 3.9

RANGO	R1	R2	R3	R4	n/a
SECTOR	\$0,01-\$0,05	\$0,06-\$0,10	\$0,11-\$0,15	\$0,16 en adelante	No cuenta con este servicio
NORTE	2	3	6	5	3
CENTRO	5	10	3	1	5
SUR	4	2	1	0	3
VALLE TUMBACO	1	1	1	1	3
VALLE CHILLOS	1	4	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de Distribución de Precios en Escaneos Blanco y Negro por Sectores**

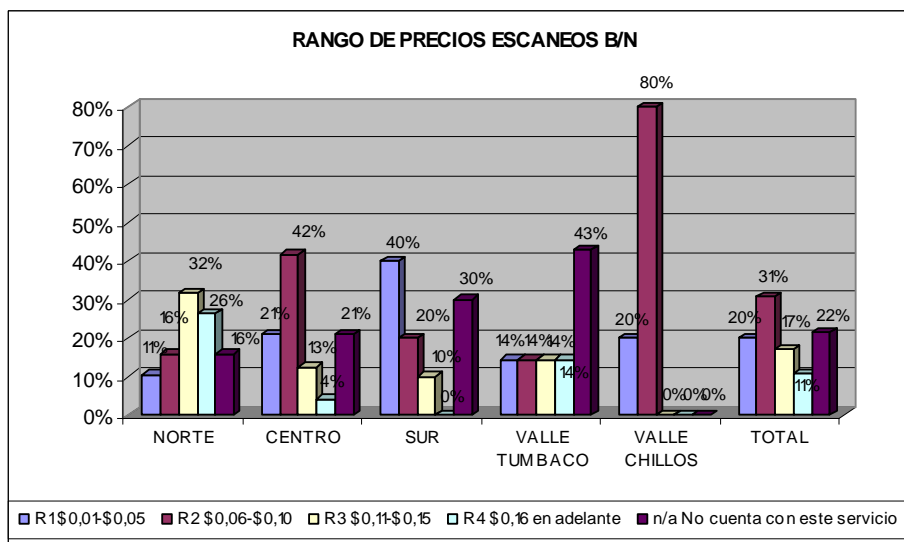
**Gráfico 3.23**



Fuente: Elaboración propia

**Porcentaje de Distribución de Precios en Escaneos Blanco y Negro por Sectores**

**Gráfico 3.24**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En el análisis del mercado de los precios de servicio de escaneo en Blanco y Negro A4 el 20% de los centros de copiado están en el rango 1; el 30% se encuentran en el rango 2, el 17% se encuentra en el rango 3 y el 22% de centros no ofrecen este servicio.

En el análisis por zonas en el sector Norte el 11% de centros cuentan con precios económicos, el 16% se encuentra en el rango 2, el 32% se encuentra en el rango intermedio R3, el 26% tienen precios más altos y el 16% de centros no ofrecen este servicio.

En el sector Centro el 42% se encuentra en el rango 2 mientras que el 13% se encuentra en un rango intermedio, y el 21% ofrece precios económicos; en este sector el 21% de centros no cuenta con servicios de escaneo.

En el sector del Sur la escala de precios económicos cuenta con el 40% en el rango 1 y el 20% en el rango 2, apenas el 10% se encuentra en el rango de precios más altos y el 30% de centros de copiado no ofrece este servicio.

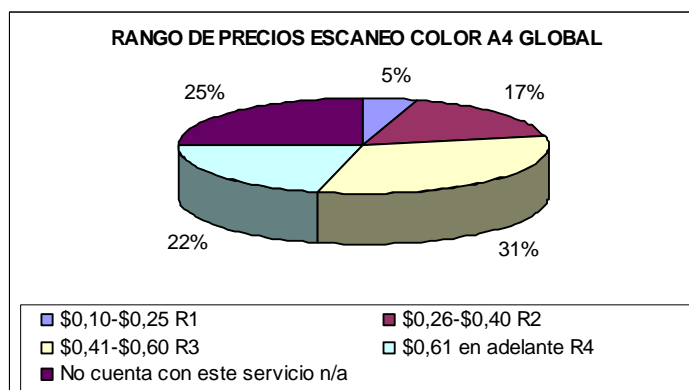
En el Sector del Valle de Cumbayá existe mayor variedad de precios distribuidos en el 14% equitativamente en todos los rangos, pero el 43% de los centros de copiado encuestados no cuentan con el servicio de escaneo.

En el Valle de los Chillos la oferta se centra mayoritariamente en el rango 2 con el 80% y en el rango 1 con el 20%.

#### 4.6 Escaneo Color A4:

##### Porcentaje de Precios en Escaneos a Color por Rango

Gráfico 3.25



Fuente: Elaboración propia

##### Resultados de la Distribución de Precios en Escaneos Color por Sectores

Tabla 3.10

SECTOR	\$0,01-\$0,05	\$0,06-\$0,10	\$0,11-\$0,15	\$0,16 en adelante	No cuenta con este servicio

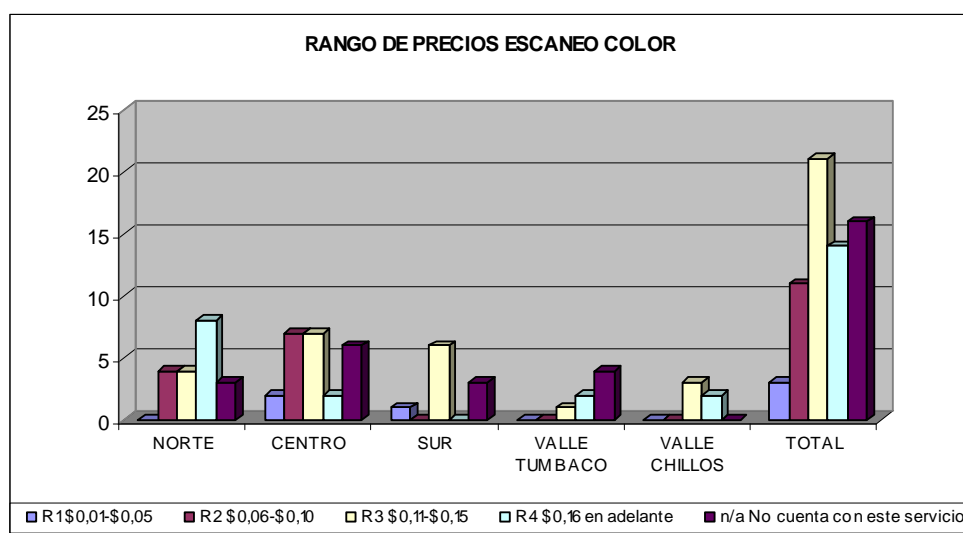


<b>NORTE</b>	0	4	4	8	3
<b>CENTRO</b>	2	7	7	2	6
<b>SUR</b>	1	0	6	0	3
<b>VALLE TUMBACO</b>	0	0	1	2	4
<b>VALLE CHILLOS</b>	0	0	3	2	0
<b>TOTAL</b>	3	11	21	14	16

Fuente: Elaboración propia

### Distribución de Precios en Escaneos a Color por Sector

Gráfico 3.26



Fuente: Elaboración propia

### Resultados de la Distribución de Precios en Escaneos Color por Sectores

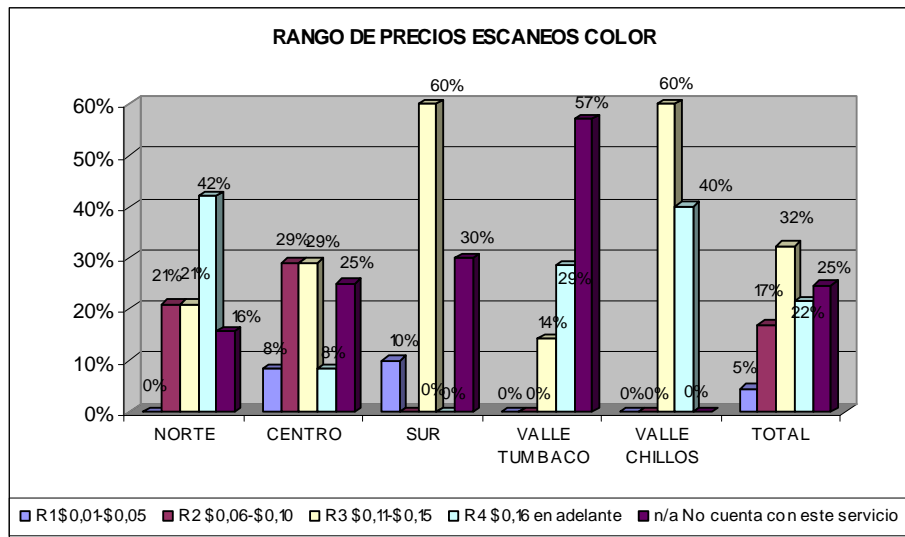
Tabla 3.11

RANGO	R1	R2	R3	R4	n/a
SECTOR	\$0,01-\$0,05	\$0,06-\$0,10	\$0,11-\$0,15	\$0,16 en adelante	No cuenta con este servicio
<b>NORTE</b>	0%	21%	21%	42%	16%
<b>CENTRO</b>	8%	29%	29%	8%	25%
<b>SUR</b>	10%	0%	60%	0%	30%
<b>VALLE TUMBACO</b>	0%	0%	14%	29%	57%
<b>VALLE CHILLOS</b>	0%	0%	60%	40%	0%
<b>TOTAL</b>	5%	17%	32%	22%	25%

Fuente: Elaboración propia

### Distribución de Precios en Escaneos a Color por Sector en Porcentajes

Gráfico 3.27



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En el análisis del mercado de los precios de servicio de escaneo en Color A4 el 5% de los centros de copiado están en el rango 1; el 17% se encuentran en el rango 2, el 31% se encuentra en el rango 3, el 22% se encuentra en el rango 4 y el 25% no cuenta con este servicio.

En el análisis sectorial arrojó los siguientes resultados: en el sector Norte el 21% de centros se encuentran en el rango 2 y 3, el 42% se encuentra en el rango más alto de precios, y el 16% de centros no ofrecen este servicio, lo que nos puede llevar a concluir que existe una mejor infraestructura tecnológica en el sector Norte.

En el sector Centro el 8% se encuentra en el rango 1 mientras que el 29% se encuentra en los rangos 2 y 3, y el 9% ofrece precios más altos; en este sector el 25% de centros no cuenta con servicios de escaneo a color.

En el sector del Sur la escala de precios económicos se encuentra en el 10% en el rango 1, en el rango 2 es nula, y en el rango 3 la cifra asciende al 60%; en este sector el 30% de centros de copiado no ofrecen este servicio.

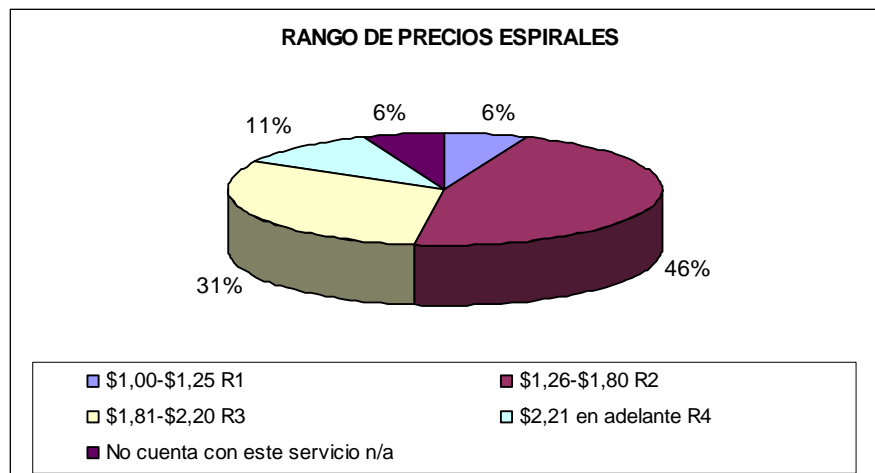
En el Sector del Valle de Cumbayá los precios por este servicio son relativamente altos son un 14% y 29% en los rangos 3 y 4, pero el 57% de los centros de copiado encuestados no cuentan con el servicio de escaneo a color.

En el Valle de los Chillos la oferta se centra mayoritariamente los rangos 3 y 4 con el 60% y 40% respectivamente, con lo cual se puede afirmar que el nivel de precios en este sector es alto para este tipo de servicio más especializado.

#### 4.7 Espiral Intermedio 1/2'':

##### Distribución de Precios en Espirales en Porcentajes por Rangos

Gráfico 3.28



Fuente: Elaboración propia

##### Resultados de la Distribución de Precios en Espirales por Sectores

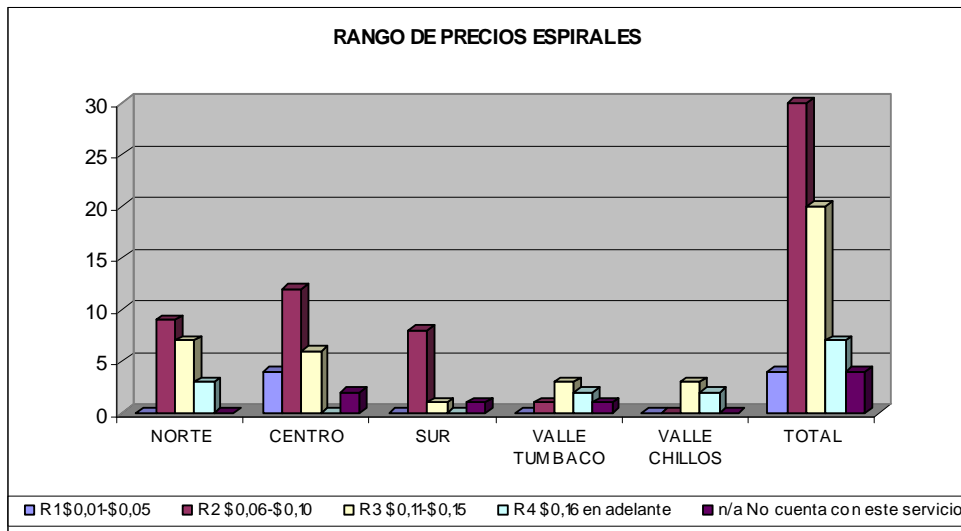
Tabla 3.12

RANGO	R1	R2	R3	R4	n/a
SECTOR	\$0,01-\$0,05	\$0,06-\$0,10	\$0,11-\$0,15	\$0,16 en adelante	No cuenta con este servicio
NORTE	0	9	7	3	0
CENTRO	4	12	6	0	2
SUR	0	8	1	0	1
VALLE TUMBACO	0	1	3	2	1
VALLE CHILLOS	0	0	3	2	0
TOTAL	4	30	20	7	4

Fuente: Elaboración propia

**Distribución de Precios en Espirales por Rangos por Sectores**

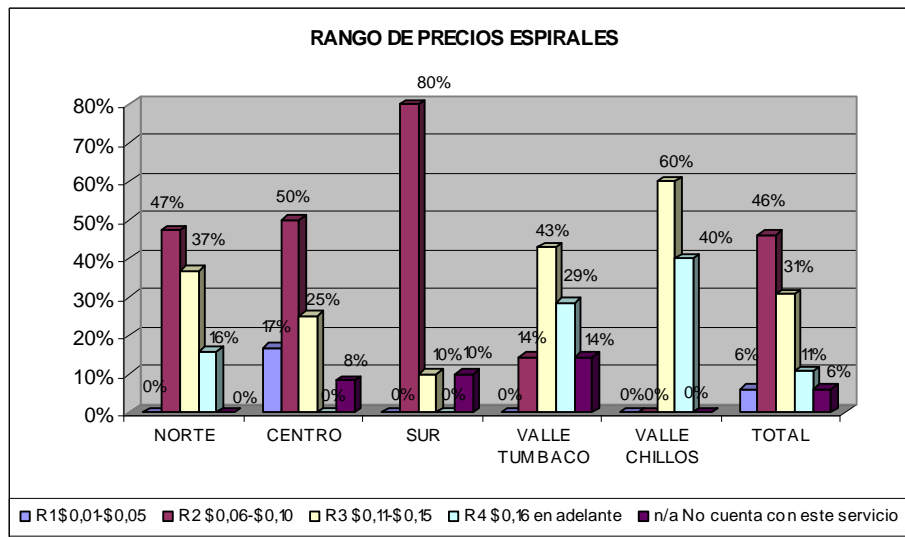
**Gráfico 3.29**



Fuente: Elaboración propia

**Distribución de Precios en Espirales en Porcentajes por Rangos y Sectores**

**Gráfico 3.30**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En el análisis del mercado de los precios de servicio de espiralado el 6% de centros de copiado están en el rango 1; el 46% se encuentran en el rango 2, el 31% se encuentra en el rango 3, el 11% se encuentra en el rango 4 y el 6% de centros no cuenta con este servicio.

En el sector Norte la oferta de precios económicos en este servicio es nula, el 47% de centros se encuentran en el rango 2 y el 37% en el rango 3, el 16% se encuentra en el rango más alto de precios, y en este sector todas las empresas encuestadas ofrecen este servicio.

En el sector Centro el 17% se encuentra en el rango 1 mientras que el 50% se encuentra en el rango 2, el 25% se ubica en el rango 3, y el 8% de centros no cuenta con servicios de espiralado.

En el sector del Sur la oferta de precios económicos es nula en el rango 1, el 80% se ubica en el rango 2, y en el rango 3 la cifra es de apenas el 10%; en este sector el 10% de centros de copiado no ofrecen este servicio.

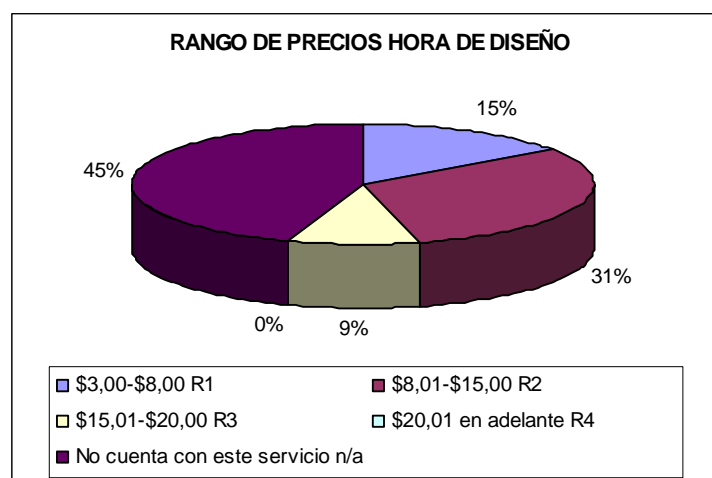
En el Sector del Valle de Cumbayá el 14% se ubica en el rango 2, el 43% en el rango 3, el 29% en el rango 4 y el 14% de los centros de copiado encuestados no cuentan con este servicio.

En el Valle de los Chillos la oferta se centra mayoritariamente los rangos 3 y 4 con el 60% y 40% respectivamente.

#### 4.8 Diseño Gráfico Hora:

**Distribución de Precios de Diseño Gráfico en Porcentajes por Rangos**

**Gráfico 3.31**



Fuente: Elaboración propia

### Resultados de la Distribución de Precios de Diseño Gráfico por Sectores

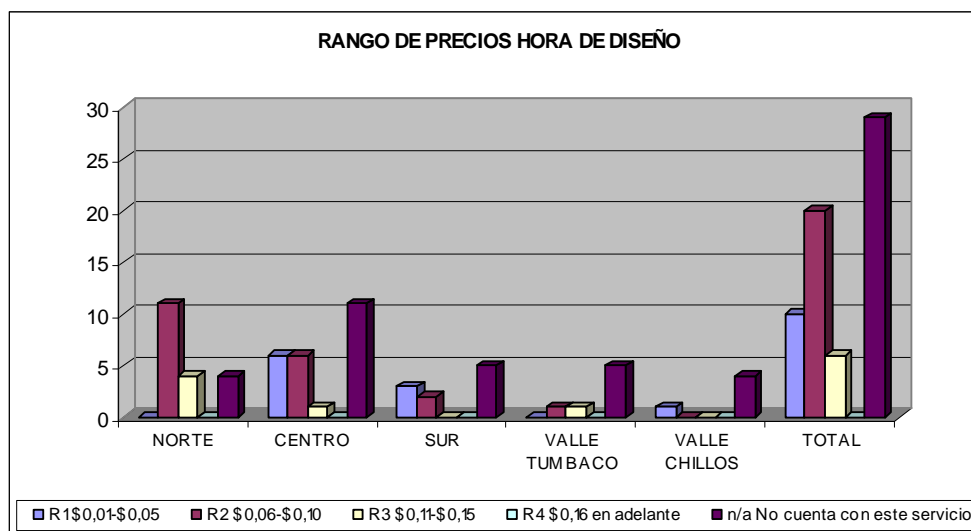
Tabla 3.13

RANGO	R1	R2	R3	R4	n/a
SECTOR	\$0,01-\$0,05	\$0,06-\$0,10	\$0,11-\$0,15	\$0,16 en adelante	No cuenta con este servicio
NORTE	0	11	4	0	4
CENTRO	6	6	1	0	11
SUR	3	2	0	0	5
VALLE TUMBACO	0	1	1	0	5
VALLE CHILLOS	1	0	0	0	4
TOTAL	10	20	6	0	29

Fuente: Elaboración propia

### Distribución de Precios de Diseño Gráfico por Rangos por Sector

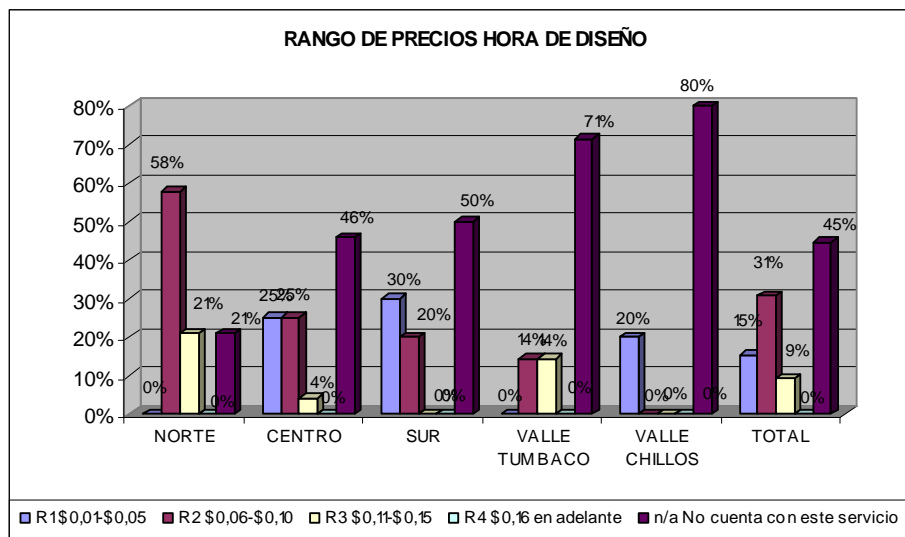
Gráfico 3.32



Fuente: Elaboración propia

### Distribución de Precios de Diseño Gráfico en Porcentajes por Rangos

Gráfico 3.33



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En el análisis del mercado de los precios por hora de servicio de diseño gráfico el 15% de centros de copiado están en el rango 1; el 31% se encuentran en el rango 2, el 9% se encuentra en el rango 3, en el rango 4 es nulo, y el 45% de centros no cuenta con el servicio de Diseño Gráfico.

En el sector Norte la oferta de precios económicos en este servicio es nula, el 58% de centros se encuentran en el rango 2; el 21% se encuentra en el rango 3, y el 21% no ofrecen este servicio.

En el sector Centro el 25% se encuentra en el rango 1 y 2, mientras que el 4% se encuentra en el rango 3; el 46% de centros no cuenta con servicios de diseño gráfico.

En el sector del Sur la oferta de precios económicos es nula en el rango 1, y en el 14% se ubican los rangos 2 y 3; mientras que el 50% de centros de copiado no ofrecen este servicio.

En el Sector del Valle de Cumbayá el 14% se ubica en el rango 2 y 3, y el 71% de los centros de copiado encuestados no cuentan con este servicio.

En el Valle de los Chillos la oferta se encuentra con el 20% en el rango 1 y el 80% de centros no cuentan con servicio de diseño gráfico.

### Pregunta 5.- ¿Cómo definiría los factores de calidad que entrega a los clientes?

#### Resultados de la opinión respecto a factores de calidad de los centros de copiado

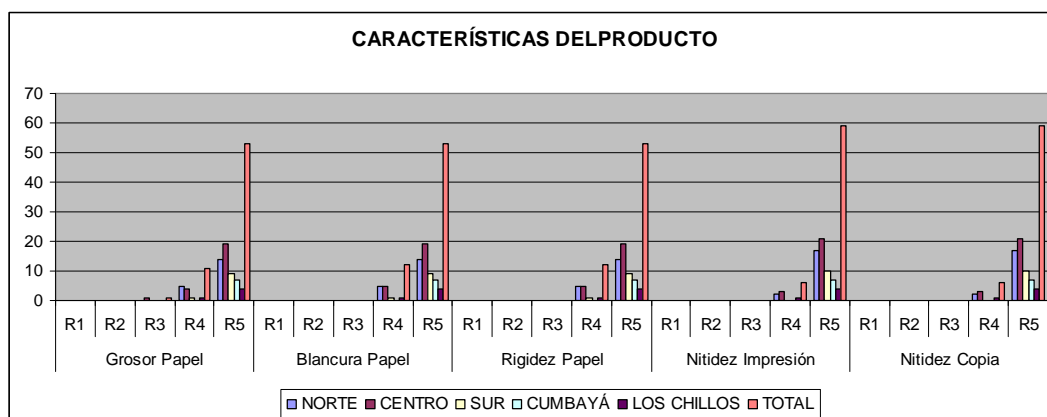
Tabla 3.14

CARACTERÍSTICAS	Grosor Papel					Blancura Papel					Rigidez Papel					Nitidez Impresión					Nitidez Copia				
	R1	R2	R3	R4	R5	R1	R2	R3	R4	R5	R1	R2	R3	R4	R5	R1	R2	R3	R4	R5	R1	R2	R3	R4	R5
NORTE	0	0	0	5	14	0	0	0	5	14	0	0	0	5	14	0	0	0	2	17	0	0	0	2	17
CENTRO	0	0	1	4	19	0	0	0	5	19	0	0	0	5	19	0	0	0	3	21	0	0	0	3	21
SUR	0	0	0	1	9	0	0	0	1	9	0	0	0	1	9	0	0	0	0	10	0	0	0	0	10
CUMBAYÁ	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7
LOS CHILLOS	0	0	0	1	4	0	0	0	1	4	0	0	0	1	4	0	0	0	1	4	0	0	0	1	4
TOTAL	0	0	1	11	53	0	0	0	12	53	0	0	0	12	53	0	0	0	6	59	0	0	0	6	59

Fuente: Elaboración propia

#### Distribución opinión respecto a factores de calidad de los centros de copiado

Gráfico 3.34



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En el análisis del mercado el 82% piensa que el grosor del papel que ofrecen a sus clientes es excelente, el 17% que es muy bueno y el 2% que es bueno.

En lo referente a la blancura del papel el 82% piensa que es excelente, y el 18% que es muy bueno.

En lo referente a la rigidez del papel el 82% piensa que es excelente, y el 18% que es muy bueno.

En lo referente a la nitidez de las impresiones el 91% piensa que es excelente, y el 9% que es muy bueno.



Y finalmente con respecto a la nitidez de las copias el 91% piensa que es excelente, y el 9% que es muy bueno.

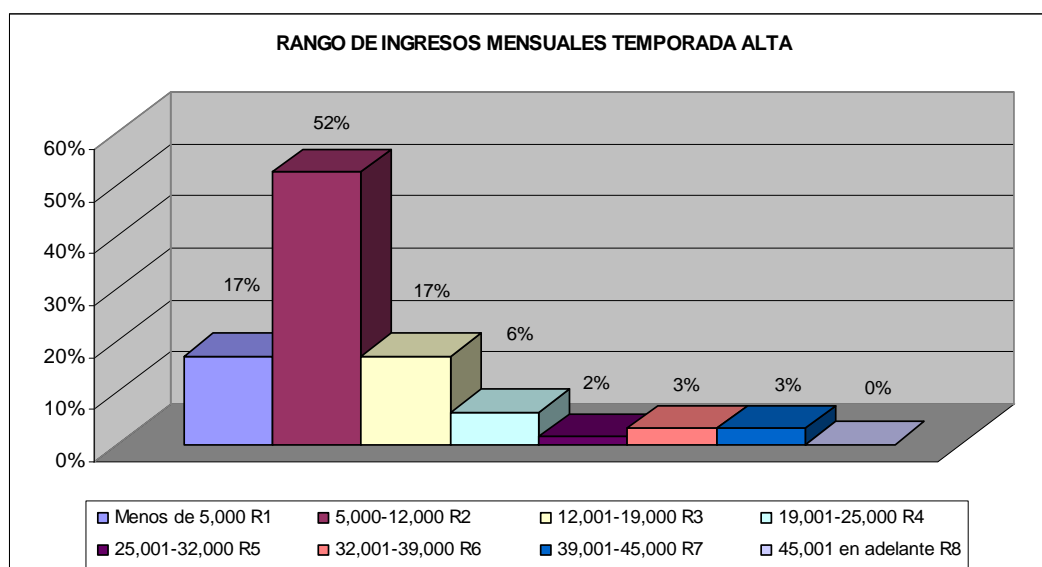
En conclusión la mayoría, casi el 90% de centros, considera que lo que ofrece a sus clientes con productos de muy buena calidad.

### Pregunta 6.- ¿Cuál es su promedio mensual de ventas en su local?

#### 6.1 En temporada Alta:

Gráfico de Distribución de Ventas Mensuales en Temporada Alta por Rangos

Gráfico 3.35



Fuente: Elaboración propia

Resultados de Ventas Mensuales en Temporada Alta por Rangos y Sectores

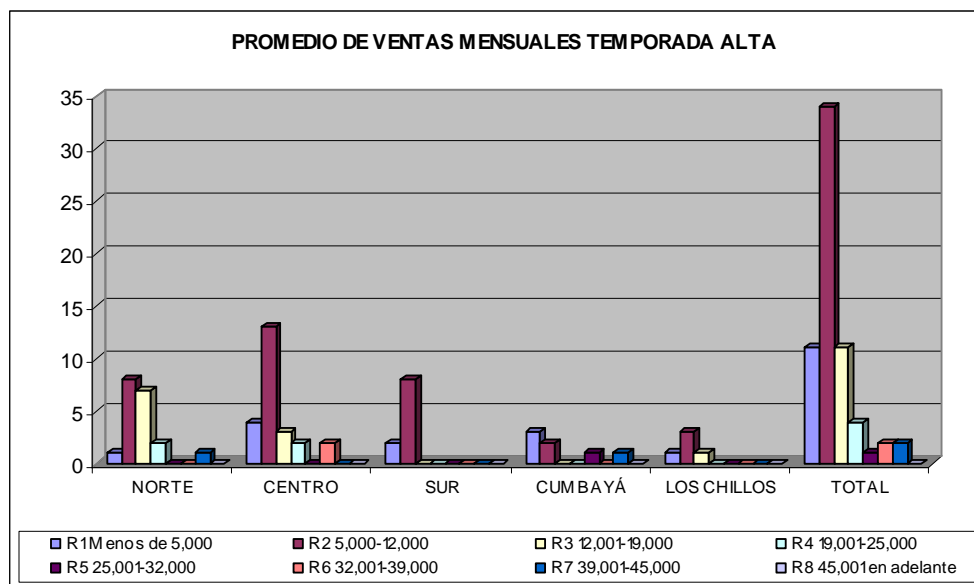
Tabla 3.15

RANGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
SECTOR	Menos de 5,000	5,000-12,000	12,001-19,000	19,001-25,000	25,001-32,000	32,001-39,000	39,001-45,000	45,001 en adelante
NORTE	1	8	7	2	0	0	1	0
CENTRO	4	13	3	2	0	2	0	0
SUR	2	8	0	0	0	0	0	0
CUMBAYÁ	3	2	0	0	1	0	1	0
LOS CHILLOS	1	3	1	0	0	0	0	0
TOTAL	11	34	11	4	1	2	2	0

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de Distribución de Ventas Mensuales en Temporada Alta por Rangos y Sectores**

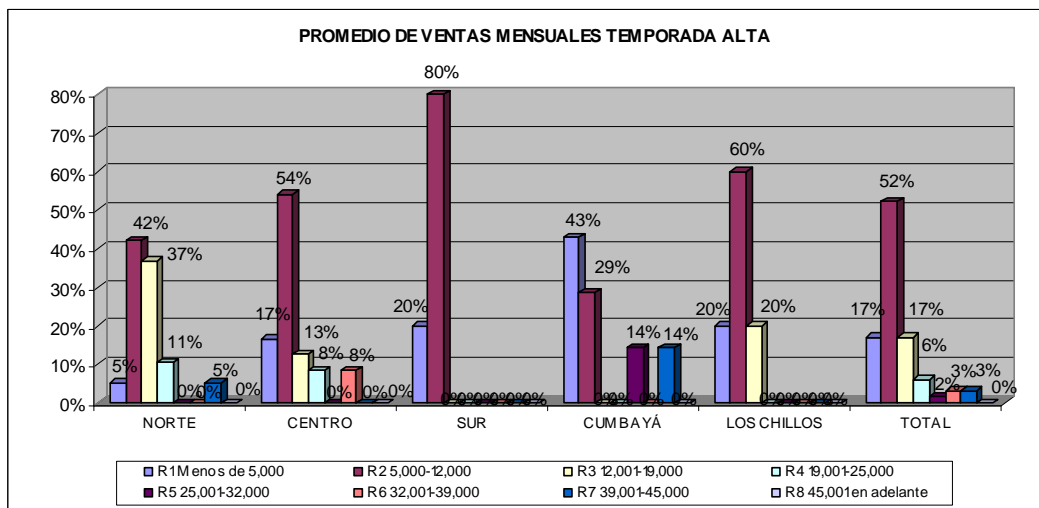
**Gráfico 3.36**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de Distribución de Ventas Mensuales en Temporada Alta por Rangos en Porcentajes**

**Gráfico 3.37**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En los resultados del mercado, el 17% tienen ingresos por ventas mensuales en el rango de menos de \$5,000; hay una concentración de centros que tienen ingresos por ventas entre \$

5,000 y \$12,000 con el 52%; el 17% tienen ingresos mensuales por ventas entre los \$12,000 y \$19,000, el 8% se encuentra en el rango entre \$19,000 y \$25,000, un 2% tienen ingresos entre \$25,000 y \$32,000; en un 3% se encuentran los centros con ingresos entre \$32,000 y \$45,000 y no existen centros con ingresos mayores a \$45,000.

En el sector Norte existe mayor concentración en los rangos 2 y 3, que puede decirse son ingresos intermedios para el sector.

En la zona Centro la concentración está en el rango 2, al igual que en la zona Sur.

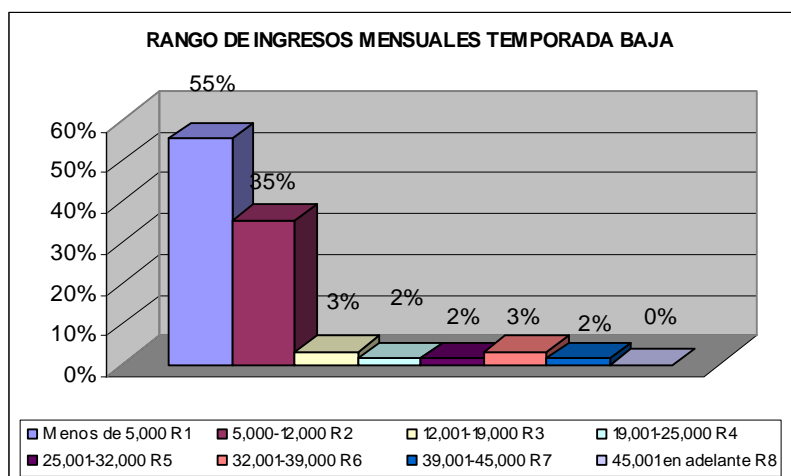
En la zona de Cumbayá el 43% se concentra en el rango 1 con ingresos menores a \$5,000, y el 29% en el rango 2; hay un 14% de centros con ingresos altos.

Finalmente la zona del Valle de los Chillos cuenta con un 60% de ingresos intermedios y un 20% de ingresos bajos y altos.

## 6.2 En temporada Baja:

Gráfico de Distribución de Ventas Mensuales en Temporada Baja por Rangos en Porcentajes

Gráfico 3.38



Fuente: Elaboración propia

### Resultados de Ventas Mensuales en Temporada Baja por Rangos y Sectores

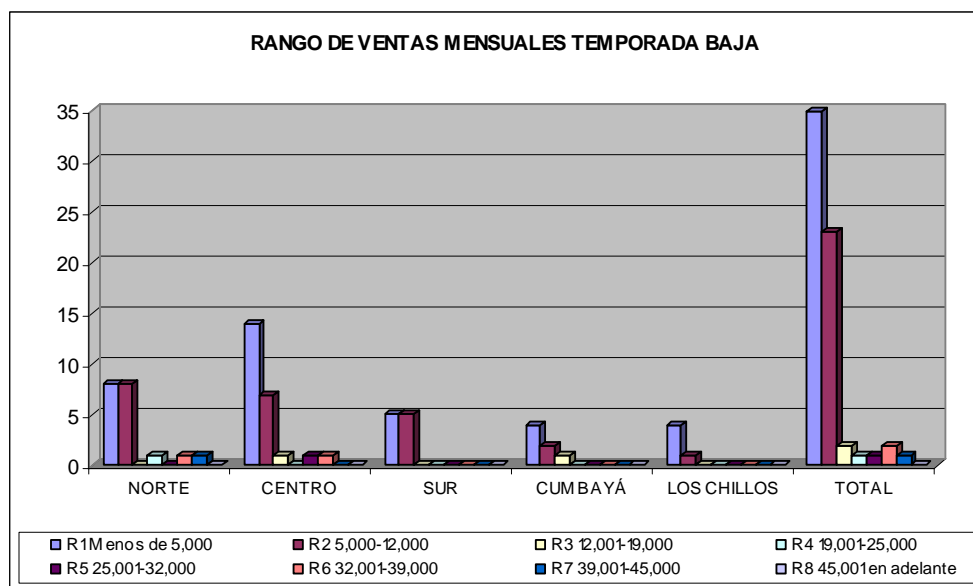
Tabla 3.16

RANGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
SECTOR	Menos de 5,000	5,000-12,000	12,001-19,000	19,001-25,000	25,001-32,000	32,001-39,000	39,001-45,000	45,001 en adelante
NORTE	8	8	0	1	0	1	1	0
CENTRO	14	7	1	0	1	1	0	0
SUR	5	5	0	0	0	0	0	0
CUMBAYÁ	4	2	1	0	0	0	0	0
LOS CHILLOS	4	1	0	0	0	0	0	0
TOTAL	35	23	2	1	1	2	1	0

Fuente: Elaboración propia

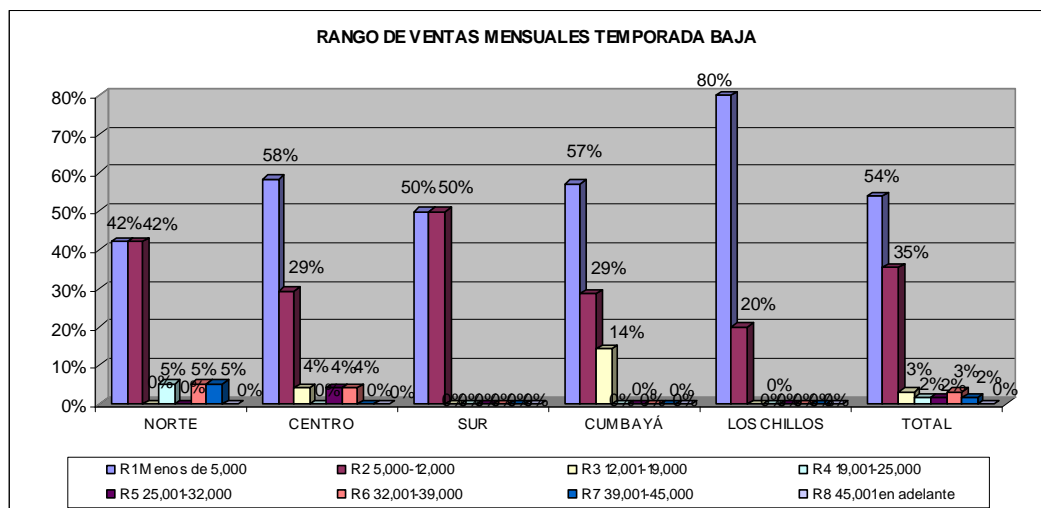
### Gráfico de Distribución de Ventas Mensuales en Temporada Baja por Rangos y Sectores

Gráfico 3.39



### Gráfico de Distribución de Ventas Mensuales en Temporada Baja por Rangos en Porcentajes

Gráfico 3.40



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En los resultados del mercado para ingresos en temporada baja, el 55% tienen ingresos por ventas mensuales en el rango de menos de \$5,000; los de centros con ingresos por ventas entre \$ 5,000 y \$12,000 se encuentran en el 35%; el 3% tienen ingresos mensuales por ventas entre los \$12,000 y \$19,000, el 2% se encuentra en el rango entre \$19,000 y \$25,000, un 3% tienen ingresos entre \$25,000 y \$32,000; en un 2% se encuentran los centros con ingresos entre \$32,000 y \$45,000 y no existen centros con ingresos mayores a \$45,000.

En el sector Norte existe mayor concentración en los rangos 1 y 2, que puede decirse son ingresos intermedios entre bajos y medios para el sector, y muy pocos se encuentran con ingresos superiores a \$20,000 para épocas de baja temporada.

En la zona Centro la concentración está en el rango 1 con el 58%, siguen los centros con ingresos entre \$5,000 y \$12,000 con el 29% y muy pocos con ingresos superiores a los \$25,000.

En la zona Sur los ingresos en temporada baja se centran en los rangos 1 y 2.

En la zona de Cumbayá el 57% se concentra en el rango 1 con ingresos menores a \$5,000, y el 29% en el rango 2; hay un 14% de centros con ingresos intermedios.

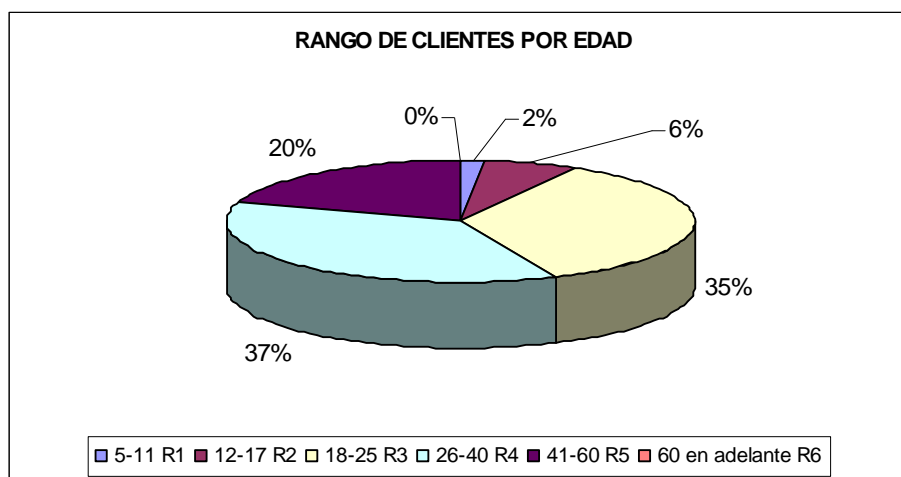
Finalmente la zona del Valle de los Chillos cuenta con un 80% de ingresos bajos y un 20% de ingresos intermedios.

### Pregunta 7.- ¿Qué tipo de clientes considera que vienen a su negocio?

#### 7.1 Por rango de edades:

Gráfico de Porcentajes por Rango de Edades

Gráfico 3.41



Fuente: Elaboración propia

#### Resultados por Rangos de Edades por Sectores

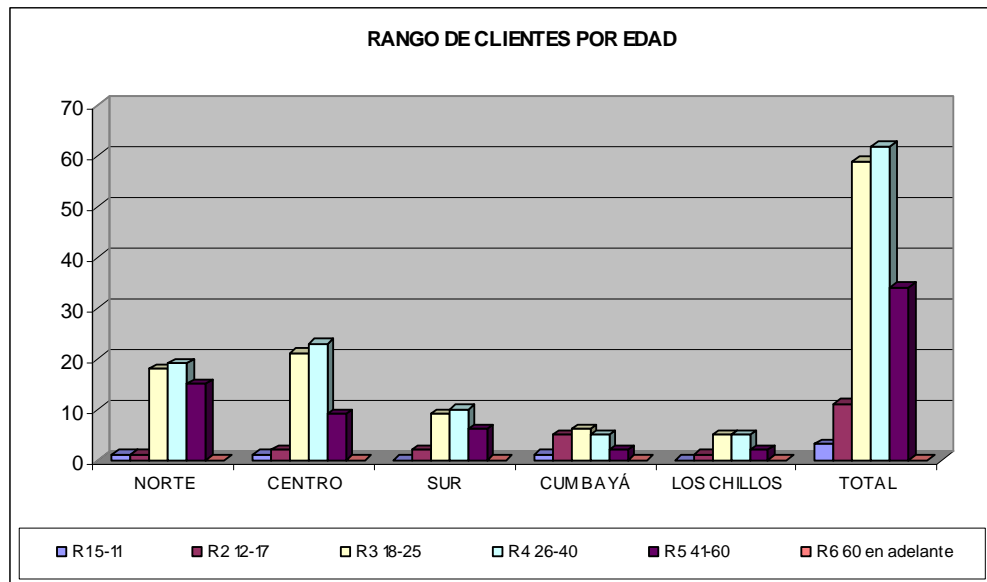
Tabla 3.17

RANGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6
EDADES	5-11	12-17	18-25	26-40	41-60	60 en adelante
NORTE	1	1	18	19	15	0
CENTRO	1	2	21	23	9	0
SUR	0	2	9	10	6	0
CUMBAYÁ	1	5	6	5	2	0
LOS CHILLOS	0	1	5	5	2	0
TOTAL	3	11	59	62	34	0

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de Distribución por Sectores y por Rango de Edades**

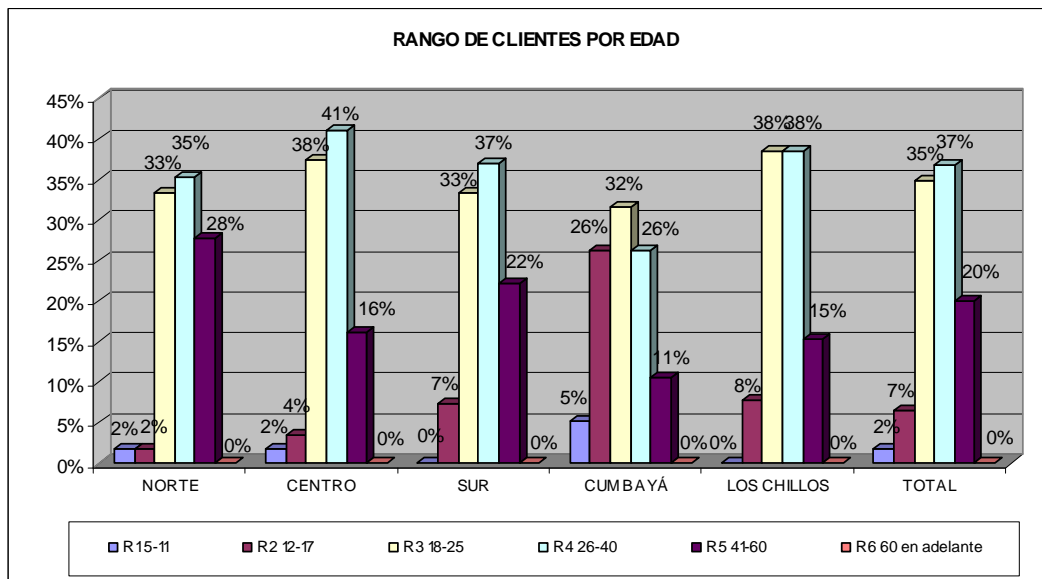
**Gráfico 3.42**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de Porcentajes por Rango de Edades por Sectores**

**Gráfico 3.43**



Fuente: Elaboración propia

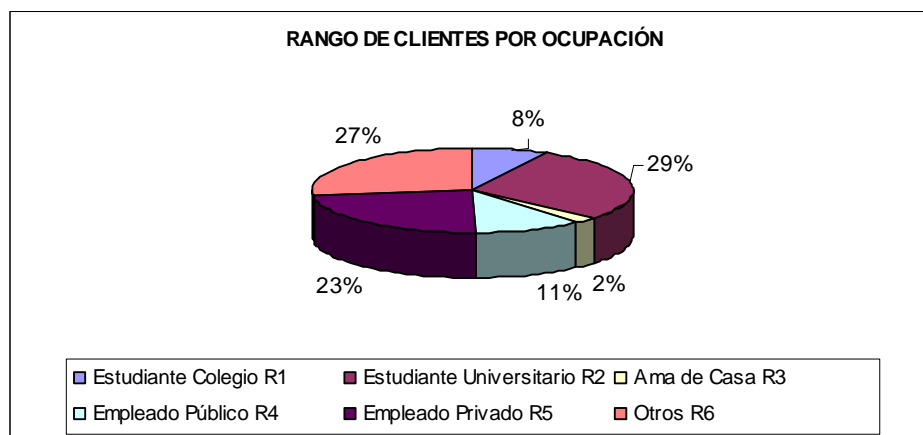
### Interpretación:

En los resultados del mercado el 6% de los clientes que frecuentan los centros de copiado se encuentra en un rango de edad entre los 12 y 17 años, el 35% corresponde a clientes entre los 18 a 25 años, el 37% corresponde a clientes entre los 26 a 40 años y el 20% a clientes entre los 41 a 60 años; con estas cifras se puede afirmar que la principal concurrencia de clientes pertenece al segmento de la población económicamente activa, esta tendencia se puede observar en los 5 sectores por igual.

### 7.1 Por ocupación:

Gráfico de Porcentajes por Ocupación

Gráfico 3.44



Fuente: Elaboración propia

### Resultados de tipos de clientes por Ocupación y por Sectores

Tabla 3.18

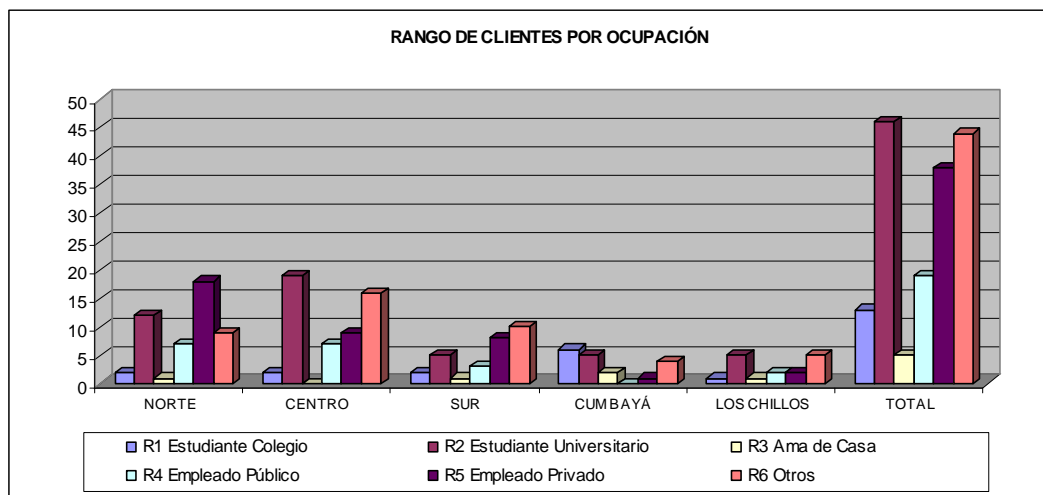
RANGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6
OCUPACIÓN	Estudiante Colegio	Estudiante Universitario	Ama de Casa	Empleado Público	Empleado Privado	Otros
NORTE	2	12	1	7	18	9
CENTRO	2	19	0	7	9	16
SUR	2	5	1	3	8	10
CUMBAYÁ	6	5	2	0	1	4
LOS CHILLOS	1	5	1	2	2	5
TOTAL	13	46	5	19	38	44

Fuente: Elaboración propia



### Gráfico de distribución de Resultados por Ocupación

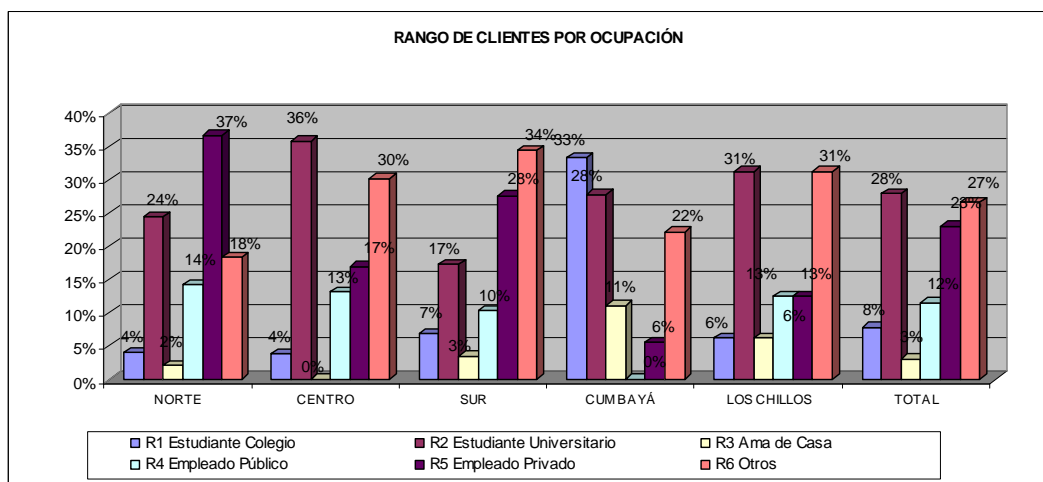
Gráfico 3.45



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico de Porcentajes por Ocupación y por Sectores

Gráfico 3.46



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En los resultados del mercado el 8% de los clientes que frecuentan los centros de copiado son estudiantes de colegio, el 28% corresponde a estudiantes universitarios, el 11% corresponde a empleados públicos, el 23% corresponde a empleados privados y el 27% corresponde a otro tipo de clientes como empresas o profesionales independientes.

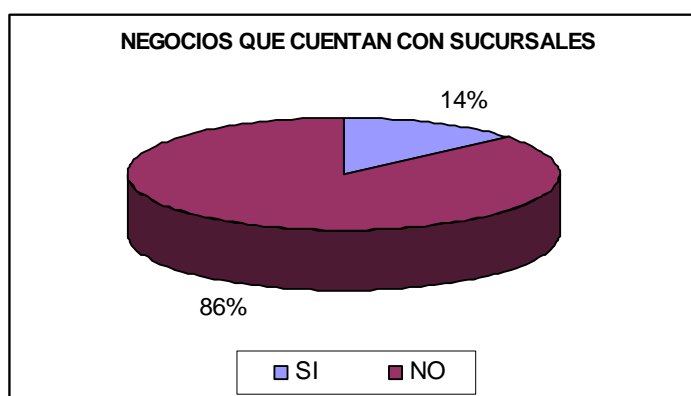
En el sector Norte predomina la concurrencia de empleados privados con el 37%, seguido de una concurrencia de estudiantes universitarios con el 24%, y una concurrencia de otro tipo de clientes entre empresas y profesionales independientes del 18%.

En el sector del Centro la concurrencia se concentra principalmente en los estudiantes universitarios en el 36% seguido de otros con el 30%; en el Sur predomina la concurrencia de empleados privados con el 28% y otros el 34%; en el valle de Cumbayá el 33% son estudiantes de colegios y el 28 % estudiantes universitarios; en el Valle de los Chillos la concurrencia de estudiantes universitarios es del 31% y de otro tipo de clientes es del 31%.

### Pregunta 8.- ¿Su negocio cuenta con sucursales?

Gráfico de Resultados por Sucursales

Gráfico 3.47



Fuente: Elaboración propia

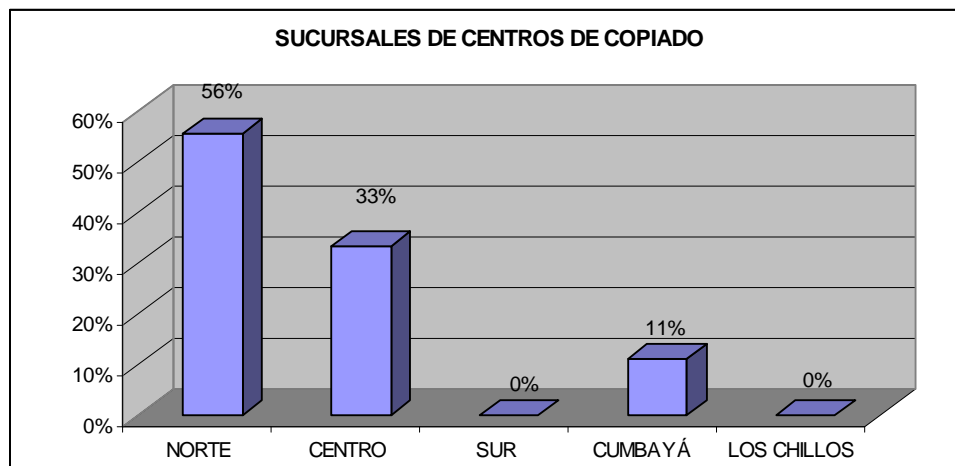
### Interpretación:

En los resultados del mercado, como se puede apreciar en el gráfico 3.48, el 86% de los centros no tienen sucursales de su negocio, mientras que apenas el 14% cuenta con sucursales de su negocio.

De los centros que cuentan con sucursales el 56% se ubica en el Sector Norte, el 33% en el centro y el 11% en el valle de Cumbayá.

### Gráfico de Porcentajes por Sucursales por Sector

Gráfico 3.48



Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 9.- ¿Su negocio cuenta con Manuales de Operación?

#### Centros que Cuentan con Manuales de Operación

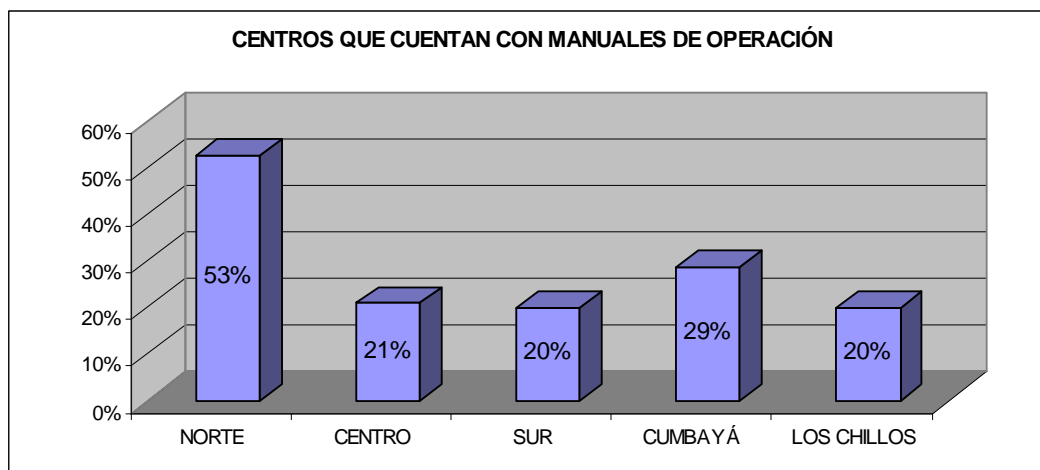
Gráfico 3.49



Fuente: Elaboración propia

### Distribución en Porcentajes de Centros que Cuentan con Manuales de Operación

Gráfico 3.50



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

En los resultados del mercado el 69% de los centros no cuenta con Manuales de Operación, mientras que apenas el 31% si los tiene.

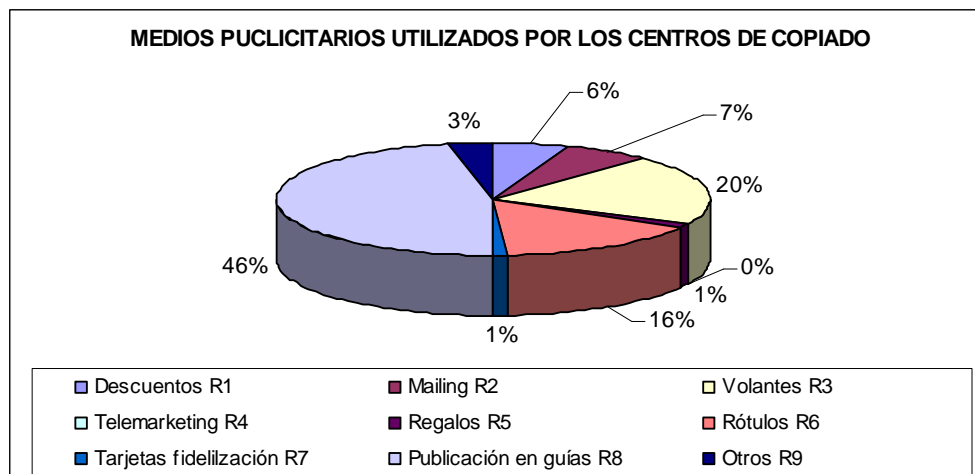
De los centros que cuentan con Manuales de Operación el 53% se ubica en el Sector Norte, el 21% en el Centro, el 20% en el Sur, el 29% en el valle de Cumbayá, y el 20% restante en el Valle de los Chillos.

Generalmente los Manuales de los centros de copiado contemplan en su mayoría procedimientos de manejo de Personal más que de los procesos operativos del negocio.

**Pregunta 10.- ¿Cuál sería a su concepto, la mejor forma de promocionar los servicios de fotocopiado a sus clientes?**

### Distribución en Porcentajes de los Medios Publicitarios usados por los Centros de Copiado

Gráfico 3.51



Fuente: Elaboración propia

### Resultados de los Medios Publicitarios usados por los Centros de Copiado

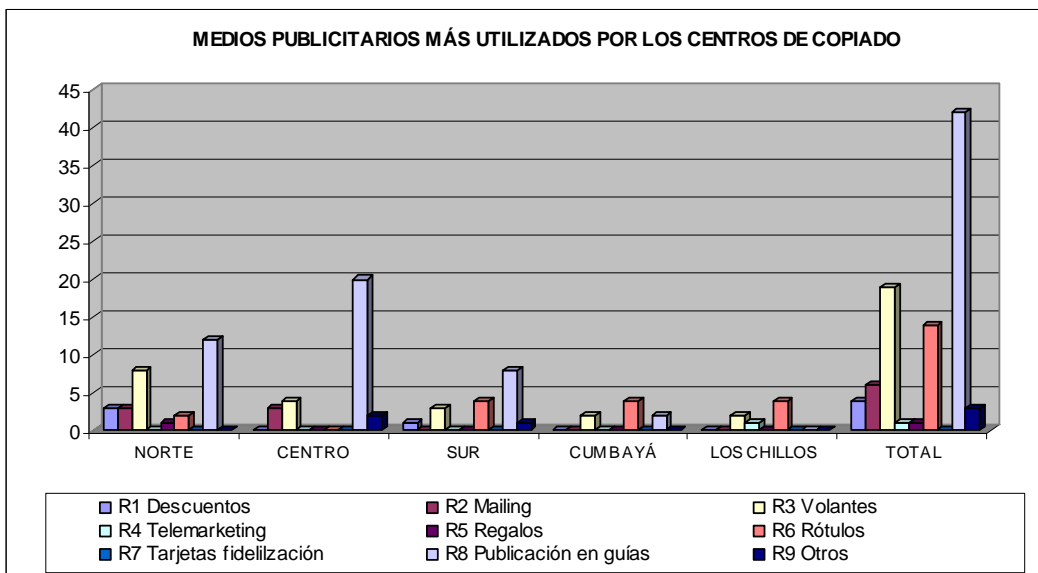
Tabla 3.19

RANGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
MEDIO	Descuento s	Mailing	Volantes	Telemarke ting	Regalos	Rótulos	Tarjetas fidelización	Publicación en guías	Otros
NORTE	3	3	8	0	1	2	0	12	0
CENTRO	0	3	4	0	0	0	0	20	2
SUR	1	0	3	0	0	4	0	8	1
CUMBAYÁ	0	0	2	0	0	4	0	2	0
LOS CHILLOS	0	0	2	1	0	4	0	0	0
TOTAL	4	6	19	1	1	14	0	42	3

Fuente: Elaboración propia

**Distribución de los Medios Publicitarios usados por los Centros de Copiado por Sectores**

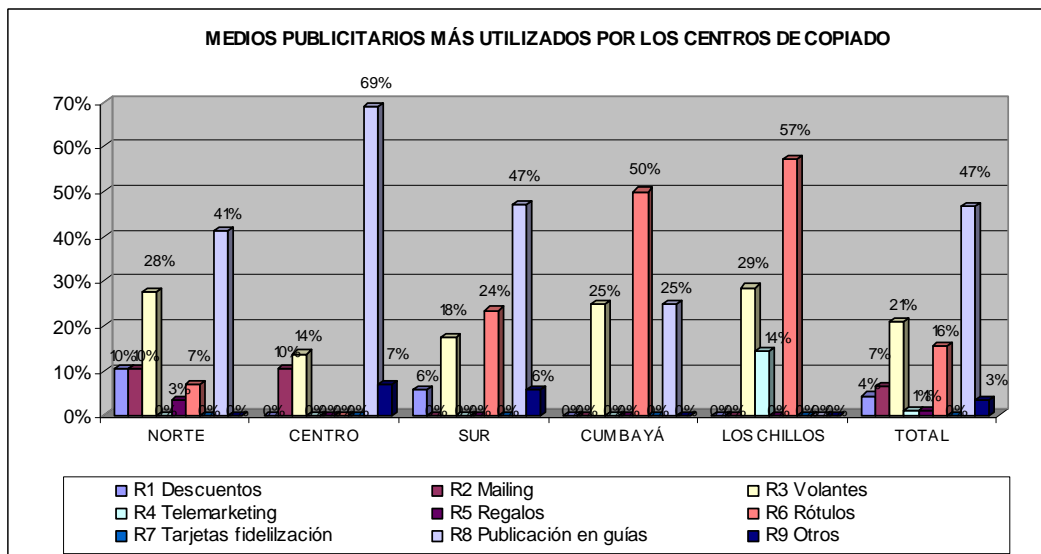
**Gráfico 3.52**



Fuente: Elaboración propia

**Distribución en Porcentajes de los Medios Publicitarios usados por los Centros de Copiado**

**Gráfico 3.53**



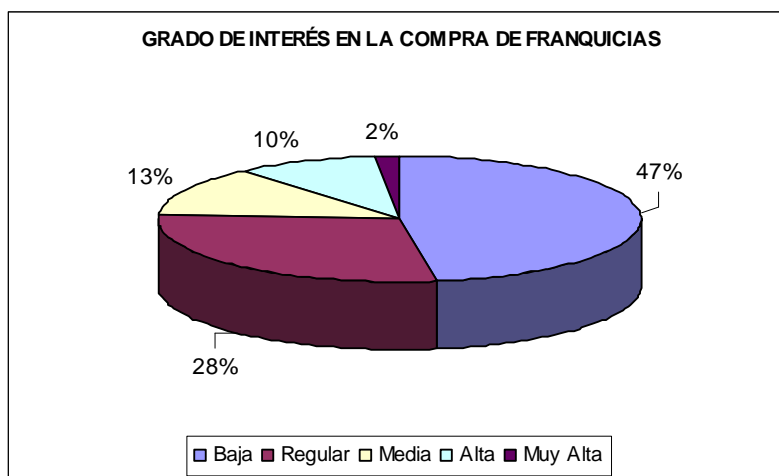
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo al estudio, el 46% del mercado tiene preferencia por la Publicación en Guías Telefónicas, el 20% por la utilización de volantes, el 16% prefiere otros medios como el Internet, el 7% utiliza el mailing y el 6% prefiere los descuentos promocionales.

En el sector Norte la preferencia es por la publicidad por volantes en un 38% y por la publicación en guías en el 41%. En el sector del Centro la preferencia es por la publicación en guías en el 69%. En el sector del Sur la preferencia es por la publicación en guías en el 47%. En el sector del Valle de Cumbayá hay una preferencia por los rótulos en un 50%, seguida por el 25% de preferencia en publicación en guías y volantes. En el sector del Valle de los Chillos también hay una alta preferencia por los rótulos del 57%, el 29% prefiere el uso de volantes y el 14% prefiere el telemarketing.

**Pregunta 11.- ¿Qué tan interesado está usted en comprar una franquicia para ampliar su negocio de fotocopiado?**

**Grado de Interés en la Compra de una Franquicia****Gráfico 3.54**

Fuente: Elaboración propia

### Grado de Interés en la Compra de una Franquicia

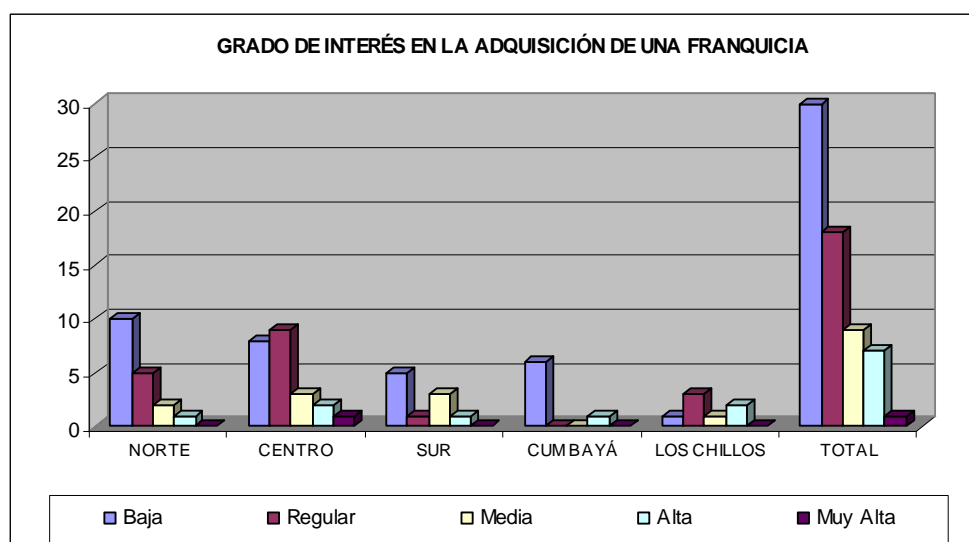
Tabla 3.20

INTERÉS	Baja	Regular	Media	Alta	Muy Alta
NORTE	10	5	2	1	0
CENTRO	8	9	3	2	1
SUR	5	1	3	1	0
CUMBAYÁ	6	0	0	1	0
LOS CHILLOS	1	3	1	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

### Grado de Interés en la Compra de una Franquicia por Sectores

Gráfico 3.55

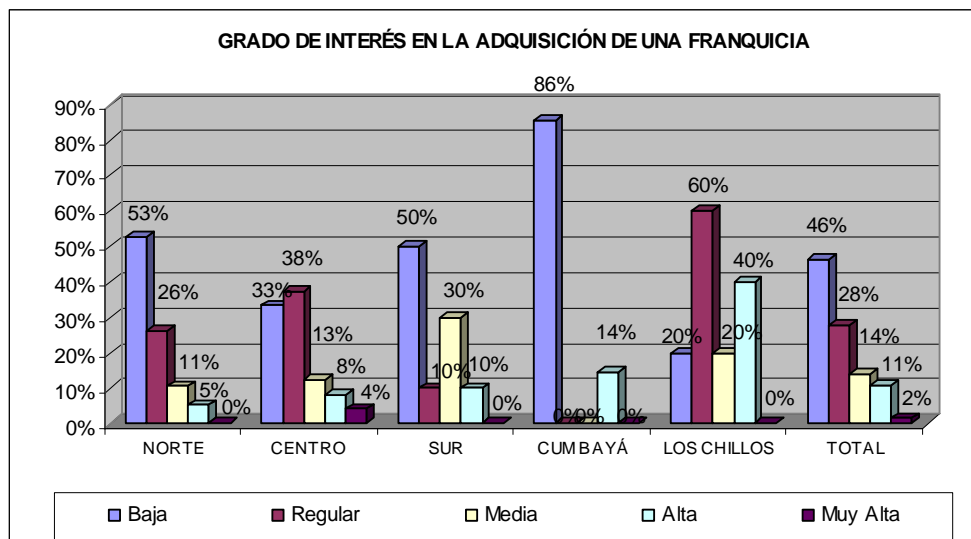


Fuente: Elaboración propia



### Grado de Interés en la Compra de una Franquicia por Sectores y Porcentajs

Gráfico 3.56



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

El grado de interés por parte de los centros de copiado a nivel del mercado es un 47% baja, el 28% regular, el 13% media, y apenas un 10% de interés es alto. La mayoría de centros no se sienten atraídos por la idea de adquirir una franquicia.

#### 3.1.1.7.2 Resultados de la Investigación Cuestionario 2) Análisis de las Franquicias

El cuestionario 2 fue realizado a las Franquicias de Xerox, con el objetivo de determinar la situación actual de las Franquicias.

#### Pregunta 0.1 Tiempo de Funcionamiento de la empresa:

##### Grado de Interés en la Compra de una Franquicia

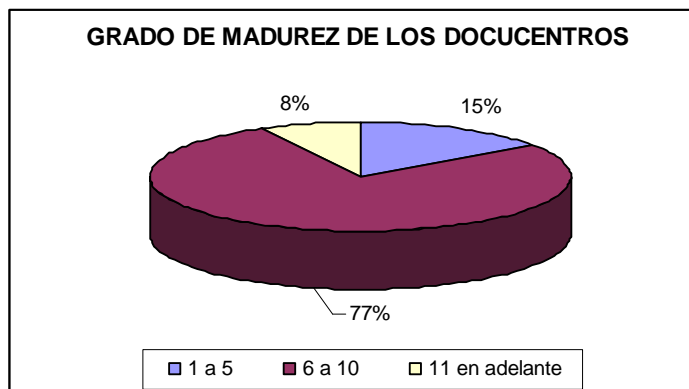
Tabla 3.21

NUMERO DE MUESTRAS	13
SUMATORIA GLOBAL	87
MEDIA	6,69
DESV. EST.	1,93
VALOR MINIMO	3
VALOR MÁXIMO	11
MEDIANA	6
MODA	6

Fuente: Elaboración propia

### Grado de Madurez de los Docucentros en el Mercado

Gráfico 3.57



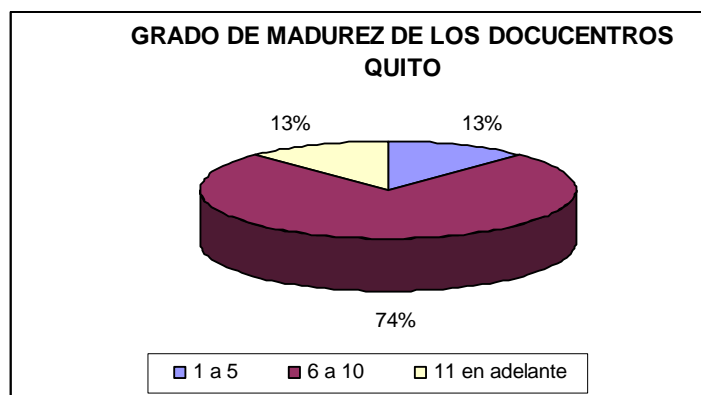
Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

El 77% de Docucentros son empresas en crecimiento con cierta experiencia en el manejo del negocio, apenas el 8% son empresas maduras con gran experiencia en el mercado y el 15% de los Docucentros son empresas nuevas que están adquiriendo experiencia en el giro del negocio.

### Grado de Madurez de los Docucentros en Quito

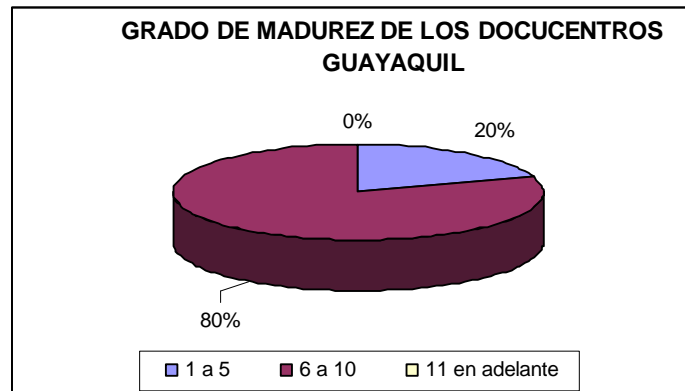
Gráfico 3.58



Fuente: Elaboración propia

### Grado de Madurez de los Docucentros en Guayaquil

Gráfico 3.59

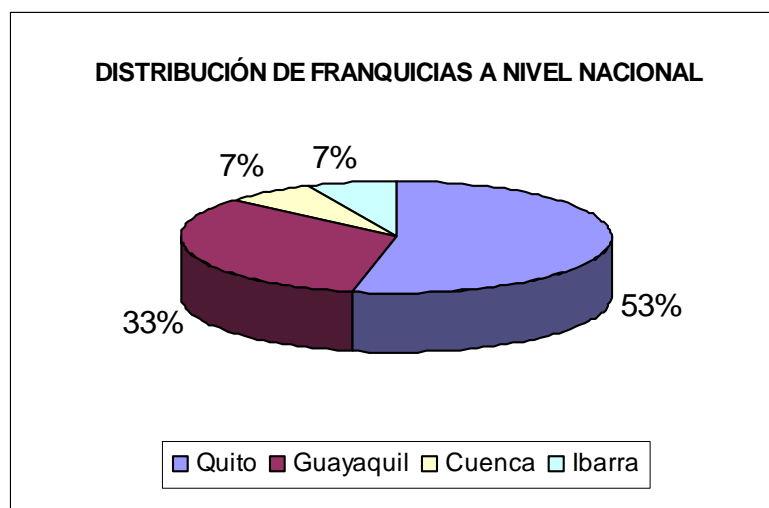


Fuente: Elaboración propia

### Pregunta 0.2 Sector de la ciudad donde se encuentra el local:

#### Distribución de Franquicias por Sectores

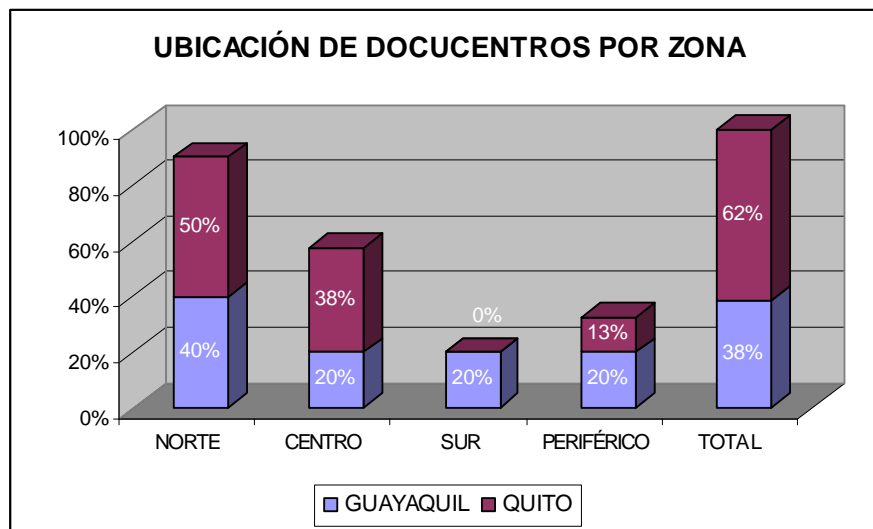
Gráfico 3.60



Fuente: Elaboración propia

### Distribución de Franquicias por Sectores en Porcentajes

Gráfico 3.61



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Este estudio se centra en las ciudades de Quito y Guayaquil porque previamente se realizó el análisis de Pareto (80-20) donde el 80% de las franquicias y el mercado actual se concentra en Quito y Guayaquil; en la ciudad de Quito con el 53% y en la ciudad de Guayaquil con el 33%.

La distribución de Docucentros en Quito está muy concentrada en el sector Norte con el 50%, en Guayaquil también existe mayor concentración en el Norte con el 40%; el 38% de Docucentros en Quito se encuentra en el Centro, mientras que en Guayaquil el 20% se encuentra en el Centro de la ciudad. En el sector Sur sólo existe presencia en Guayaquil con el 20%, mientras que en Quito la presencia en el Sur es nula. Finalmente en las zonas periféricas de Quito y Guayaquil los Docucentros tienen presencia del 13% en Quito y el 20% en Guayaquil.

#### Pregunta 0.3 Número de Empleados que atienden el servicio de fotocopiado:

### Resultados del Número de Empleados por Local

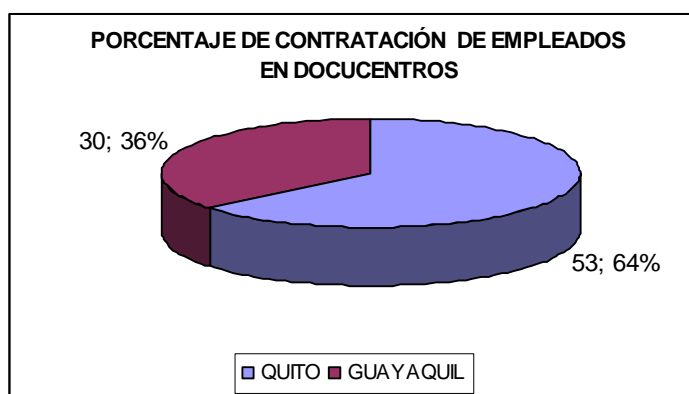
Tabla 3.22

INDICADOR	TOTAL	QUITO	GUAYAQUIL
NUMERO DE MUESTRAS	13	8	5
SUMATORIA GLOBAL	83	53	30
MEDIA	6,38	6,63	6,00
DESV. EST.	2,53	2,62	2,65
VALOR MINIMO	3	4	3
VALOR MÁXIMO	12	12	10
MEDIANA	5	5,5	5
MODA	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

### Distribución de Franquicias por Sectores en Porcentajes

Gráfico 3.62



Fuente: Elaboración propia

Los Docucentros de Quito y Guayaquil generan 83 fuentes de empleo entre las dos ciudades, en Quito está concentrado el 64% de empleados, mientras que el guayaquil la fuente de empleo representa el 36% del total.

El número de empleados promedio por local es de 6 personas en las dos ciudades.

#### **Pregunta 1.- Señale las marcas de equipos de copiado que ustedes utilizan:**

En esta pregunta cabe recalcar que los Docucentros Xerox a diferencia del resto de centros de copiado tienen por obligación que adquirir los equipos, papel y suministros para el funcionamiento del negocio directamente a Xerox esto se encuentra debidamente estipulado en su contrato de Franquicia; si un Docucentro tuviera equipos adicionales que no sean marca Xerox esto puede provocar la terminación de contrato de Franquicia (esta causal está establecida en la sección de sanciones del Contrato de Franquicia).

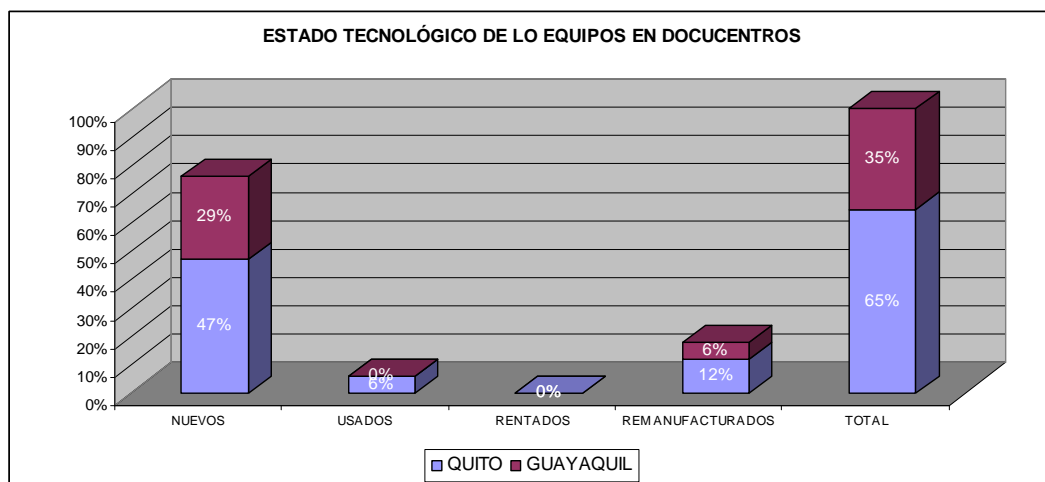
### Pregunta 2.- Rango de Inversión por Equipo

En los resultados el 100 % de Docucentros tanto en Quito como en Guayaquil se encuentran en los rangos de inversión 5 y 6, esto se debe a que el cálculo de la inversión ya contempla el tipo de equipos más adecuados para los Docucentros cuya inversión para blanco y negro oscila entre los \$8,000 a \$ 15,000 y en color entre los \$30,000 a \$80,000.

### Pregunta 3.- Estado Tecnológico de los Equipos

#### Porcentaje del Estado Tecnológico de los Equipos

Gráfico 3.63



Fuente: Elaboración propia

Cuando se adquiere un Docucentro los franquiciados adquieren equipos nuevos al iniciar el negocio, hay ocasiones en que Xerox dispone de ventas de saldos de bodega en las cuales a veces salen de oportunidad equipos remanufacturados, los cuales son aprovechados por muchos de los Docucentros. Por lo que el 76% tienen un parque instalado de equipos nuevos, y apenas el 18% representa a equipos remanufacturados y hay un 6% que representa la adquisición de equipos usados, éstos son equipos que se encontraban en Show Room para exhibición a clientes, y que no son nuevos pero son de poco uso. Por imagen de marca los Docucentros deben renovar su parque instalado de equipos especialmente cuando éstos se encuentran en fin de vida; en la mayoría de casos los equipos viejos son recibidos como parte de pago de un equipo nuevo.

**Pregunta 4.- Rango de Precios de los Docucentros:**

En el caso de los Docucentros existe una lista de precios para Quito y una para Guayaquil, debido a que el mercado en las dos ciudades son diferentes en algunos productos y servicios, los precios están establecidos de la siguiente manera:

**Precios de Franquicias en Quito y Guayaquil**

**Tabla 3.23**

Producto	Precio Quito	Precio Gye
Copias B/N A4	\$ 0,06	\$ 0,06
Impresiones B/N A4	\$ 0,15	\$ 0,30
Copias Color A4	\$ 0,95	\$ 0,95
Impresiones Color A4	\$ 1,00	\$ 1,05
Escaneo B/N A4	\$ 0,50	\$ 0,75
Escaneo Color A4	\$ 0,75	\$ 0,95
Espiral (intermedio 1/2)	\$ 1,10	\$ 1,60
Diseño Gráfico (hora)	\$ 16,00	\$ 10,00

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de rangos de Quito, el precio de las copias e impresiones B/N se encuentran en el rango 2; las copias e impresiones a color se encuentran en el rango 3, los escaneos en Blanco y Negro y Color se encuentran en el rango 4, los espirales en el rango 1, y el servicio de Diseño gráfico se encuentran en el rango 3 de la tabla de encuestas.

Para el caso de Guayaquil, las copias Blanco y Negro se encuentran dentro del rango 2, pero las impresiones están dentro del rango 4, las copias e impresiones a Color están en el rango 3; los escaneos en Blanco y Negro y en Color se encuentran dentro del rango 4, el servicio de espiralado están dentro del rango 2, y finalmente el servicio de Diseño se encuentra dentro del rango 2 de la tabla de la encuesta.

**Pregunta 5.- ¿Cómo definiría los factores de calidad que entrega a los clientes?**

El 100% de los Docucentros encuestados piensa que sus servicios son excelentes, y algunos mencionaron que son superiores que los de su competencia. En este sentido Xerox cuenta con programas corporativos especializados en capacitación en Atención y Servicio al Cliente, pues es parte del valor de la marca y la imagen de la cadena.

## Pregunta 6.- ¿Cuál es su promedio mensual de ventas en su local?

### 6.1 En temporada Alta:

#### Porcentaje de Ventas Mensuales en Temporada Alta

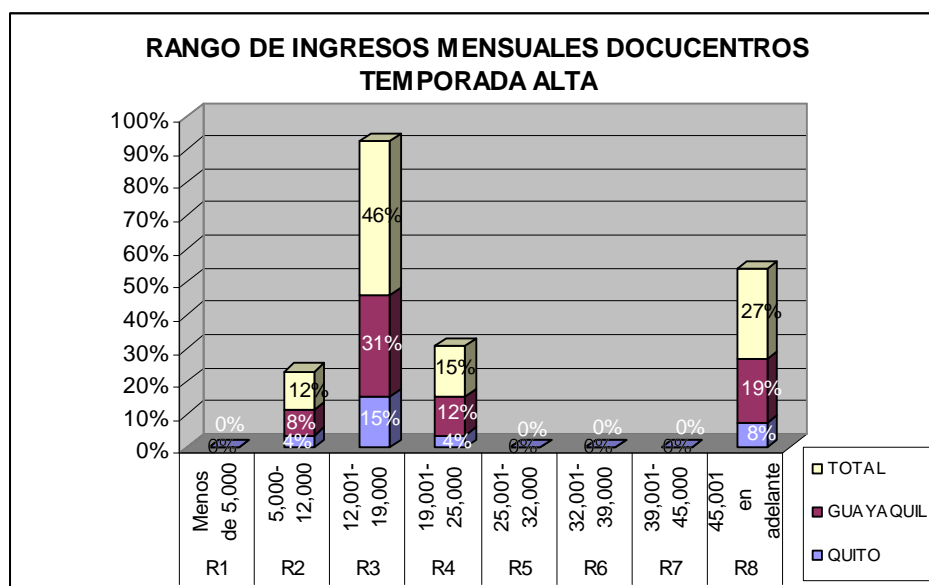
Tabla 3.23

RANGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
CIUDAD	Menos de 5,000	5,000-12,000	12,001-19,000	19,001-25,000	25,001-32,000	32,001-39,000	39,001-45,000	45,001 en adelante
QUITO	0%	4%	15%	4%	0%	0%	0%	8%
GUAYAQUIL	0%	8%	31%	12%	0%	0%	0%	19%

Fuente: Elaboración propia

#### Porcentaje de Ventas Mensuales en Temporada Alta por Rangos

Gráfico 3.64



Fuente: Elaboración propia

El 46% de los Docucentros se encuentran en un rango de ingresos entre los \$12,000 y los \$19,000, el 15% se encuentran en un rango de ingresos entre los \$19,000 y los \$25,000, y el 27% tienen ingresos superiores a \$45,000.



## 6.2 En temporada Baja:

### Porcentaje de Ventas Mensuales en Temporada Baja

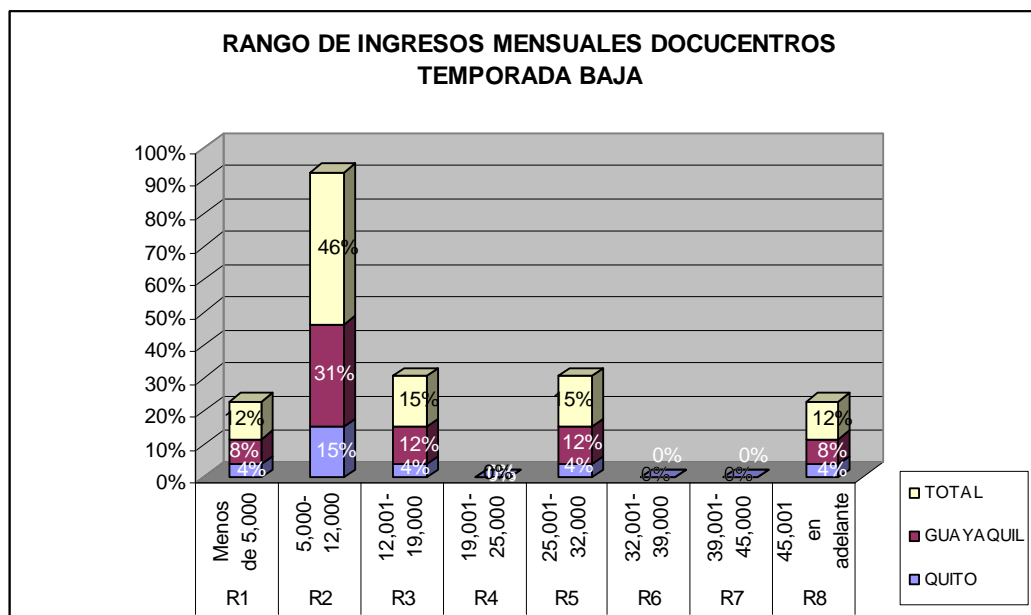
Tabla 3.24

RANGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
CIUDAD	Menos de 5,000	5,000-12,000	12,001-19,000	19,001-25,000	25,001-32,000	32,001-39,000	39,001-45,000	45,001 en adelante
QUITO	4%	15%	4%	0%	4%	0%	0%	4%
GUAYAQUIL	8%	31%	12%	0%	12%	0%	0%	8%

Fuente: Elaboración propia

### Porcentaje de Ventas Mensuales en Temporada Baja por Rangos

Gráfico 3.65



Fuente: Elaboración propia

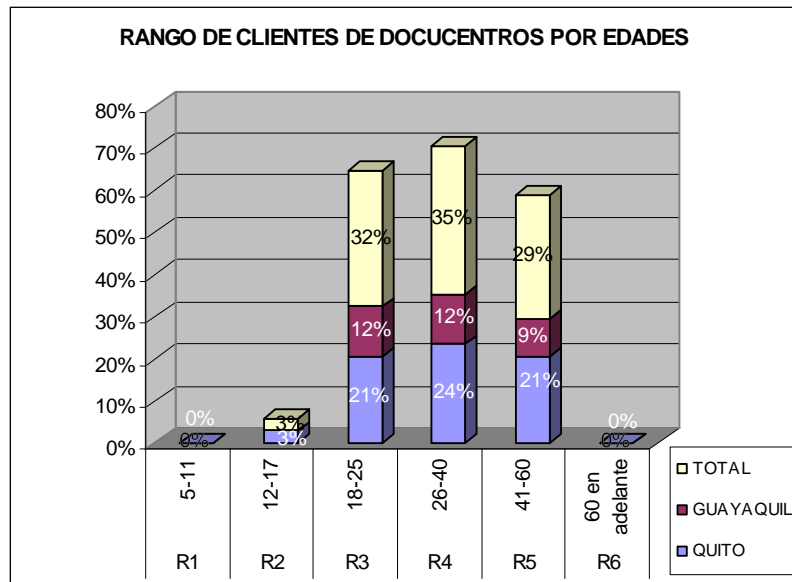
En temporada baja para el 46% de los Docucentros sus ventas bajan a un rango de ingresos entre los \$5,000 y \$12,000; el 15% de Docucentros se ubican en el rango entre \$12,000 y los \$19,000, otro 15% se encuentran en un rango de ingresos entre los \$25,000 y los \$32,000, y el 12% mantiene ingresos superiores a \$45,000.

## Pregunta 7.- ¿Qué tipo de clientes considera que vienen a su negocio?

### 7.1 Por rango de edades:

Porcentaje de Clientes por Edades

Gráfico 3.66



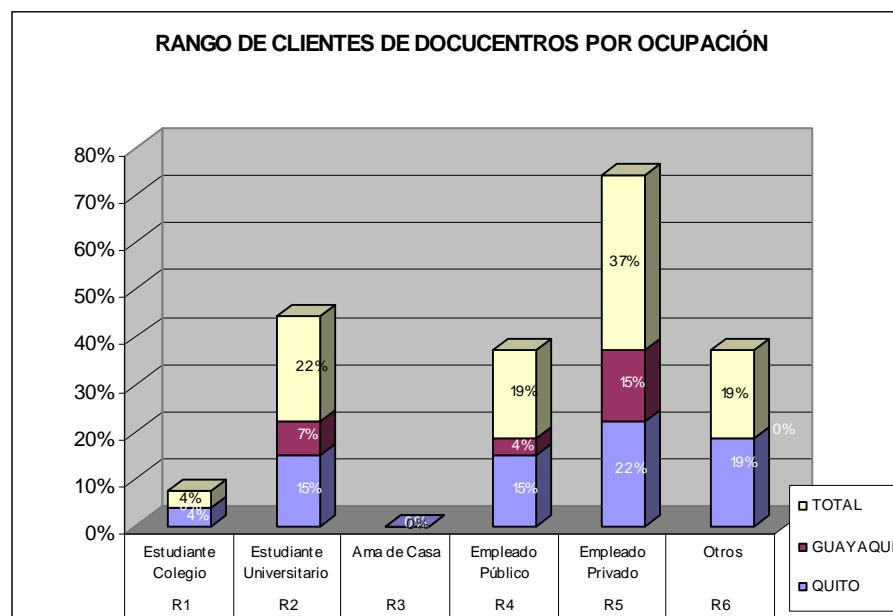
Fuente: Elaboración propia

En total el rango de edades se encuentra concentrado en casi la totalidad en la población económicamente activa (considerada desde 18 a 60 años), siendo la tendencia casi igual en Quito y Guayaquil.

### 7.1 Por ocupación:

### Porcentaje de Clientes por Ocupación

Gráfico 3.67



Fuente: Elaboración propia

En el tipo de clientes por ocupación el 37% corresponde a empleados privados, el 22% a estudiantes universitarios, el 19% a empleados públicos, y el 22% restante a estudiantes de colegio y otros como empresas o personas independientes.

#### **Pregunta 8.- ¿Su negocio cuenta con Manuales de Operación?**

Todos los Docucentros cuentan con Manuales de Operación, pues a través de éstos se genera una parte importante del Know How que se transmite mediante el concepto de Franquicia.

#### **Pregunta 9.- ¿Cuál sería a su concepto, la mejor forma de promocionar los servicios de fotocopiado a sus clientes?**

Xerox tiene que generar publicidad para las Franquicias con parte de la regalías sobre las ventas de acuerdo al contrato de Franquicia. Xerox cuenta con programas de publicidad que se basan en canjes publicitarios con medios no tradicionales o mediante publisreportajes en periódicos y revistas.

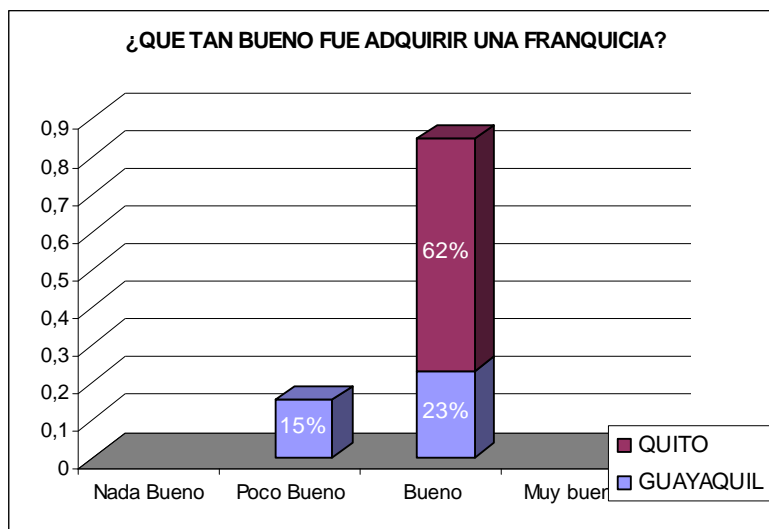
A opinión de los Docucentros el 72% piensa que la mejor forma de publicidad para las Franquicias es mediante la publicación en guías telefónicas; el 11% piensa que lo mejor es

hacer publicidad en televisión o mediante una página web; y el 6% piensa que la mejor forma de publicidad está en descuentos promocionales, volantes y regalos publicitarios.

**Pregunta 10.- ¿Considera que la compra de la Franquicia fue una buena inversión?**

**Opinión acerca de la Inversión en Franquicias**

**Gráfico 3.68**



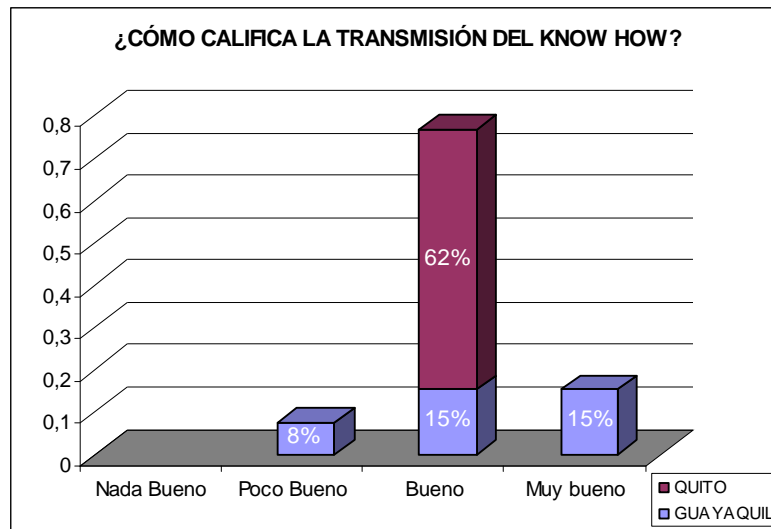
Fuente: Elaboración propia

En Quito el 62% de los Docucentros considera que fue una buena inversión, en el caso de Guayaquil el 23% opina que fue una buena inversión y el 15% que no lo fue. Esto muestra cierto descontento por parte de pocos Franquiciados en Guayaquil.

**Pregunta 11.- ¿Cómo calificaría el proceso de transmisión del conocimiento del negocio por parte del Franquiciador?**

### Opinión del nivel de Transmisión del “Saber Hacer”

Gráfico 3.69



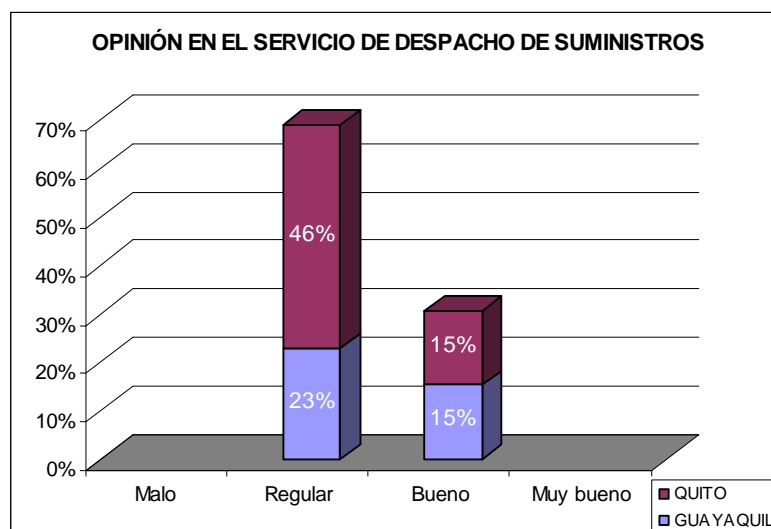
Fuente: Elaboración propia

En Quito consideran que fue bueno en un 62%, mientras que en Guayaquil se muestra una variedad de opiniones: poco bueno el 8%, bueno el 15% y muy bueno el 15% restante.

### Pregunta 12.- ¿Cómo calificaría el servicio que recibe de la empresa Franquiciadora?

#### Opinión del nivel de Servicio en el Despacho de Suministros

Gráfico 3.70

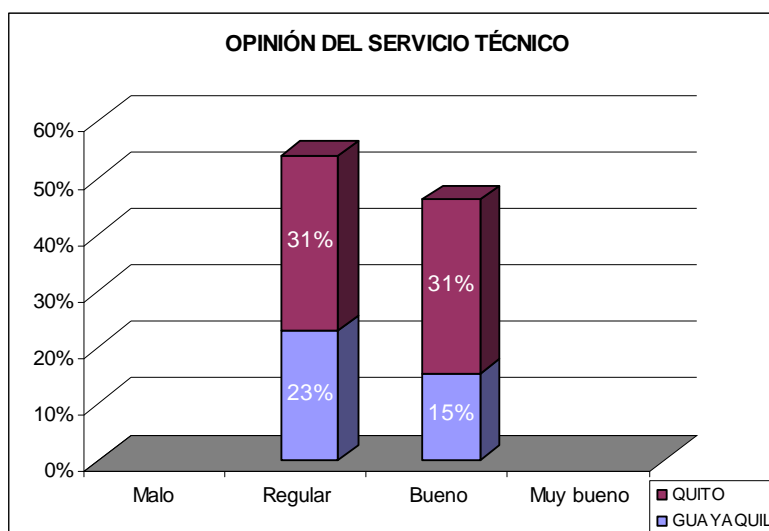


Fuente: Elaboración propia

En es cuadro se muestra inconformidad en el despacho de suministros para la operación de los Docucentros en el 46% en Quito piensa que es regular y que debe mejorar y el 23% en Guayaquil también piensa que es regular; la percepción de que el servicio es bueno se sitúa en el 15% en Quito y el 15% en Guayaquil.

### Opinión del nivel de Atención del Servicio Técnico

Gráfico 3.71

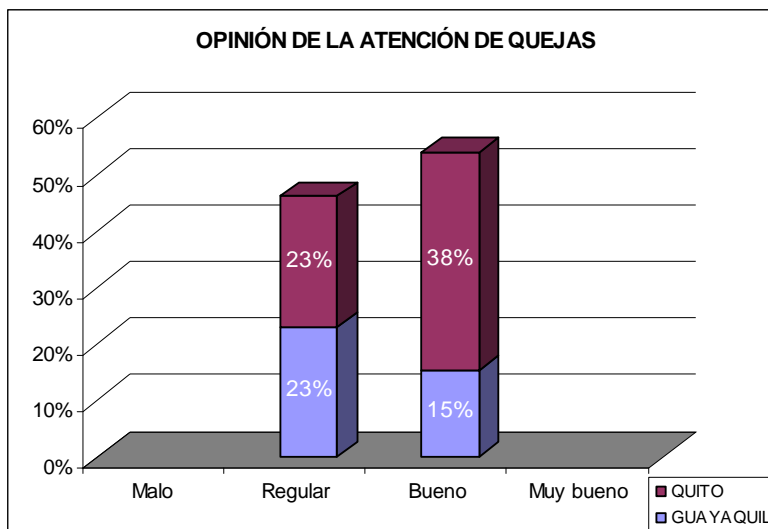


Fuente: Elaboración propia

La opinión de los franquiciados acerca del servicio técnico también muestra un nivel de inconformidad ya que alrededor del 50% que piensan que el servicio es regular, el 46% restante piensa que el servicio técnico es bueno.

### Opinión del nivel de Atención de Quejas

Gráfico 3.72

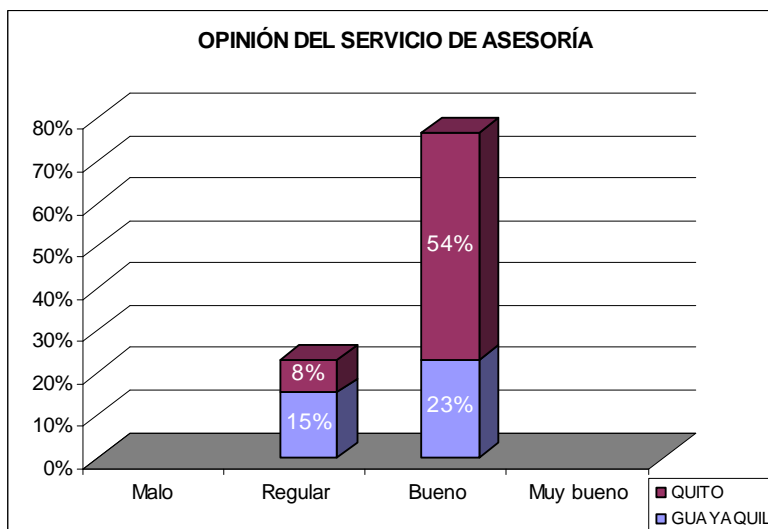


Fuente: Elaboración propia

En atención de quejas el 23% de las ciudades de Quito y Guayaquil por igual piensan que es Regular mientras que el 38% piensa que es bueno en Quito y el 15% de guayaquil piensa que el servicios bueno.

### Opinión del Nivel de Servicio de Asesoría

Gráfico 3.73



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la asesoría que presta la empresa franquiciadora el 54% de Docucentros en la ciudad de Quito piensa que es bueno y apenas un 8% que es regular. En Guayaquil el 23% piensa que la asesoría es buena, mientras que el 15% piensa que la asesoría es regular.

### **3.1.1.8 Hallazgos Importantes de la Investigación**

Para la presente investigación se realizaron dos investigaciones paralelas para determinar la situación de las franquicias Xerox (Docucentros Xerox) frente al mercado local, especialmente dentro de la ciudad de Quito.

En el diseño de la investigación se planteó como objetivo principal determinar si las suposiciones de la empresa son reales con respecto a las posibles causas como:

- La competencia desleal
- Fuerte competencia en precios
- Experiencia de la competencia
- Situación actual del mercado

Adicionalmente se tenía la siguiente hipótesis:

- Comprobar si existe interés por parte de los locales de la competencia de al menos la cuarta parte (25%) por una conversión de su negocio en un sistema de Franquicia (interés de comprar la Franquicia Xerox)

Después de haber comparado los resultados de los dos cuestionarios se llegó a las siguientes conclusiones:

#### **3.1.1.8.1 Hallazgos Importantes Cuestionario 1.- Análisis de la Competencia**

1. Uno de los principales hallazgos es que el grado de interés por parte de los centros de copiado en adquirir una franquicia Xerox es mayoritariamente bajo (90%). La gran mayoría de centros no se sienten muy atraídos por la idea de adquirir una franquicia; más bien muchos de los encuestados mostraron un gran interés en transformar sus negocios en franquicias (ser ellos los franquiciadores) antes que convertir su negocio a una marca de franquicias existente; con esto podemos descartar la opción de conversión de negocios como una estrategia de expansión de Franquicias.
2. Mediante la investigación de mercados se pudo determinar que la competencia en precios es muy fuerte en los productos (copias e impresiones) en Blanco y Negro,



especialmente en los sectores Centro y Norte de Quito. En el sector centro se ofrecen los precios más económicos, especialmente en los locales ubicados en los alrededores de las universidades.

3. También se pudo descubrir que en los productos de color (copias e impresiones) la estrategia es de calidad y no de precios, pues en estos rubros los precios son altos en la mayoría de locales (ubicados en su mayoría en los rangos 2 y 3 de la tabla de encuestas), con una ligera disminución de precios en el sector Centro.
4. La oferta de servicios más especializados es un elemento diferenciador para el mercado, ya que debido a que no hay tanta oferta de estos servicios, el nivel de precios en servicios como escaneos en blanco y negro y color, se encuentra en su mayoría en rangos de precios intermedios y altos. Existe mayor oferta en el sector Norte y Centro, lo que significa que son sectores con una infraestructura tecnológica superior al resto de sectores. Respecto al servicio de diseño se puede decir que es aún escaso en la mayoría de sectores (la cuarta parte de los centros de servicios no cuentan con este servicio), y sus precios se encuentran en su mayoría en rangos intermedios y altos. Hay mayor presencia de estos servicios en el sector Norte.
5. Las tres puntualizaciones anteriores acerca del análisis de precios nos hacen pensar que se tratan de mercados agresivos, cuya estrategia se centra en la competencia en precios, y el consumidor realiza su elección principalmente guiado por el factor precio antes que por calidad.
6. Los principales clientes de la competencia están compuestos en la categoría de edades por una fuerte concentración (92%) en la población económicamente activa (considerada desde los 18-60 años) y en la categoría de clientes por ocupación ésta se concentra casi en la tercera parte (29%) por estudiantes universitarios, otra tercera parte conformada por empleados públicos y privados (34%) y la otra tercera parte conformada por estudiantes de colegios y otros como empresas, profesionales independientes, o comerciantes informales)
7. Los ingresos promedio de los locales en temporada baja, para aproximadamente la mitad de centros de copiado bordea los \$5,000; la tercera parte perciben ingresos que bordean los \$ 8,500, y el resto de centros cuentan con ingresos mayores a \$15,000. En temporada Alta los resultados del mercado indican que casi la quinta parte de centros tienen ingresos por ventas menores a \$5,000; aproximadamente la

mitad de centros (52%) tienen ingresos por ventas entre \$5,000 y \$12,000; y la casi la tercera parte restante de centros se encuentran en un rango de ingresos superiores a \$15,000 y menores a \$45,000. Se detectó que en los sectores Norte y Centro existe un nivel mayor de ingresos respecto al resto de sectores.

8. En cuanto a inversión en equipos el rango de mayor peso se encuentra entre los \$8,000 y los \$20,000 que es un rango inversión moderado respecto a los precios de mercado de los equipos posiblemente debido a la gran oferta de equipos de segunda o remanufacturados, ya que los equipos nuevos pueden tener costos muy altos mayores a los \$20,000 dólares. En el Norte y Centro se registran más empresas con inversiones más altas por equipo, lo que los convierte en mercados mejor equipados tecnológicamente.
9. En cuanto al estado tecnológico de los equipos el parque instalado de equipos cuenta con casi la mitad (49%) de equipos nuevos, una tercera parte (31%) de equipos refabricados, y la quinta parte restante (20%) tienen equipos usados, en fin de vida o rentados, esto nos indica que si bien es cierto casi la mitad de los equipos son nuevos, pero también hay una gran tendencia hacia la reutilización de tecnología por el ahorro que esto significa al momento de comprar un equipo, sin embargo esto no garantiza una vida útil con respecto a los equipos nuevos.
10. En cuanto a predominio de Marcas en el mercado, existe un empate técnico entre la marca Xerox con el 25% de la participación del mercado de equipos, y la marca Canon con el 24%, le siguen en segundo lugar HP con un 18%, y en tercer lugar las marcas Ricoh y Lexmark con un 16% y 12% respectivamente. Las preferencias de marcas varían mucho de acuerdo con el sector: en el sector del Norte existe un predominio de la marca Xerox con un tercio (31%) del mercado. En el sector del Centro la preferencia de marcas es por Canon con aproximadamente la cuarta parte del mercado (26%). En el sector Sur existe una preferencia por la marca Lexmark con aproximadamente la cuarta parte de ese mercado (26%) En los Valles hay preferencia por Canon y por la marca Xerox. Este estudio muestra que las preferencias pueden verse influenciadas por la composición económica de cada sector, puede ser que los precios de los equipos sean un factor importante en la compra de equipos, percepción del valor de la marca, funcionalidad, formas de pago, etc. Se puede observar que existe un mayor poder de adquisición en los sectores Norte y Centro.

11. El promedio de empleados por local es de 3 a 4 personas por local, lo que ubica a estos negocios dentro de un rango de microempresas (de acuerdo a la calificación de empresas del Decreto Ejecutivo 2393.- Mandatos Legales en Seguridad y Salud Acorde al Tamaño de las Empresas)
12. Se pudo detectar que el mercado tiene una composición muy marcada de empresas nuevas y empresas en crecimiento, y una minoría de empresas maduras, lo que puede significar que se trata de un mercado inestable o en crecimiento donde hay una fuerte competencia. Las empresas maduras están concentradas en el Centro y en una menor proporción en el Norte, lo que significa que éstos últimos son mercados con mayor experiencia.
13. Se confirmó que existe una mayor concentración de locales en el sector centro de Quito con más de la tercera parte del mercado (37%) (considerado desde el sector de la Colón hasta el sector del Centro Histórico); en segundo lugar el sector Norte con aproximadamente un tercio (29%) de locales (considerado desde el sector de la Colón hacia el Norte), en tercer lugar el sector Sur con el 15% de locales (considerado desde el sector de la Villaflora hacia el Sur), y en los valles con casi la cuarta parte (19%) de locales.
14. De acuerdo al estudio, casi la mitad de negocios (46%) del mercado tiene preferencia por la Publicación en Guías Telefónicas, la quinta parte (20%) por la utilización de volantes, y el resto del mercado prefiere otros medios como el Internet, los correos electrónicos y descuentos promocionales.
15. En cuanto al manejo operativo de los negocios, en el mercado apenas la tercera parte (31%) cuenta con Manuales de Operación, el resto de locales no cuentan con esta herramienta de gestión y operación, en muchos de los casos porque no lo consideran necesario para este tipo de negocio y en otros casos por falta de conocimiento o de recursos para implantarlo; cabe también mencionar que gran parte de las empresas que cuentan con manuales de operación éstos sólo se centran en procedimientos y políticas laborales respecto al manejo y contratación de personal más no del manejo global de la operación del negocio. Casi la mitad de los centros que cuentan con Manuales de Operación (53%) se ubican en el Sector Norte, la quinta parte (21%) en el Centro, otra quinta parte en el Sur (20%), y menos del 10% en los Valles.

### 3.1.1.8.2 Hallazgos Importantes Cuestionario 2- Análisis de las Franquicias Xerox

1. En Quito más de las dos terceras partes (62%) de los Docucentros considera que fue una buena inversión, en el caso de Guayaquil casi la cuarta parte (23%) opina que fue una buena inversión y menos de la quinta parte (15%) considera que no lo fue. Esto muestra cierto descontento por parte de pocos Franquiciados en la ciudad de Guayaquil.
2. Respecto al servicio de la franquiciadora se muestra un poco de inconformidad en el despacho de suministros para la operación de los Docucentros, más de la mitad piensa que el servicio en general debe mejorar sobretodo en tiempos de respuesta para los franquiciados.
3. En temporada alta casi la mitad (46%) de los Docucentros se encuentran en un rango de ingresos entre los \$15,000, más de la décima parte (15%) se encuentran en un rango de ingresos entre los \$22,000, y casi la tercera parte (27%) tienen ingresos superiores a \$45,000. En temporada baja para casi la mitad (46%) de los Docucentros sus ventas bajan a un rango de ingresos entre los \$8,000; más de la décima parte (15%) de Docucentros se ubican en el rango entre \$15,000, otro décima parte (15%) de Docucentros se encuentran en un rango de ingresos entre los \$29,000, y casi una décima parte (12%) mantiene ingresos superiores a \$45,000.
4. En total el rango de edades se encuentra concentrado en casi la totalidad en la población económicamente activa (considerada desde 18 a 60 años), siendo la tendencia casi igual en Quito y Guayaquil. En el tipo de clientes por ocupación más de la tercera parte (37%) corresponde a empleados privados, aproximadamente la cuarta parte (22%) a estudiantes universitarios, y aproximadamente la quinta parte (19%) a empleados públicos, y menos de la cuarta parte restante (22%) a estudiantes de colegios y otros como empresas o personas independientes.
5. A opinión de los Docucentros la mayoría (72%) piensa que la mejor forma de publicidad para las Franquicias es mediante la publicación en guías telefónicas; alrededor de la décima parte (11%) piensa que lo mejor es hacer publicidad en televisión o mediante una página web; y menos de la décima parte (6%) piensa que la mejor forma de publicidad está en descuentos promocionales, volantes y regalos publicitarios.
6. La mayoría de Docucentros (77%) son empresas en crecimiento con cierta experiencia en el manejo del negocio, menos de la décima parte (8%) son empresas

maduras con gran experiencia en el mercado y menos de la cuarta parte (15%) de los Docucentros son empresas nuevas que están adquiriendo experiencia en el giro del negocio.

#### **3.1.1.8.3 Conclusiones y hallazgos finales de la comparación de resultados 1 y 2:**

1. El posicionamiento respecto al número de locales (200) contemplados como universo del mercado en la ciudad de Quito, nos indica que los Docucentros Xerox cuentan con una participación del mercado de menos de la décima parte (4%), esto se debe en gran parte a la capacidad de Xerox para asignar zonas territoriales ya que en Quito de las Zonas para concesión son apenas 14, como se puede ver en el Anexo 5 (Zonas de Concesión), de las cuales 8 ya están concesionadas, esto representa más de la mitad (57%) del total de franquicias posibles dentro de la ciudad de Quito. Pero aún cuando se vendieran todas las zonas disponibles esto representaría una participación de casi el 8% del mercado total de la ciudad de Quito.
2. Se comprobó que la estrategia de conversión de negocios no es algo viable pues el interés en adquirir una franquicia de otra marca por parte de los encuestados es menor a la décima parte de los encuestados (10%).
3. Se comprobó que el mercado es muy agresivo en precios y que la competencia tiene experiencia en la oferta de servicios (en algunos locales de la competencia ya se ofrecen servicios más especializados como diseño, escaneos, entre otros), en lo referente a copias e impresiones en blanco y negro la competencia es más agresiva, sin embargo existen excepciones en los productos de color en los que se utilizan en su mayoría estrategias de calidad más que de precios.
4. Las franquicias Xerox se encuentran en su mayoría en rangos superiores de ingresos que la media de la competencia, esto puede deberse al tipo de servicios que ofrece pues la competencia se centra más en servicios de copiado que en el resto de servicios, ya que no todos disponen de servicios especializados y este rubro genera un porcentaje adicional de ventas para las franquicias.
5. La concurrencia de los clientes tanto de las franquicias Xerox como de la competencia por ocupación se centra en el mercado de estudiantes universitarios y ejecutivos públicos y privados.

6. En el mercado existe un liderazgo compartido entre la marca Xerox con la cuarta parte (25%) de la participación del mercado de quipos, y la marca Canon con casi la cuarta parte (24%), le siguen en tercer lugar HP con menos de la quinta parte (18%), y las marcas Ricoh y Lexmark con 16% y 12% respectivamente.
7. Una mayoría relativa de Docucentros (85%) a nivel de Quito y Guayaquil consideran que la franquicia fue una buena inversión, y menos de la quinta parte (15%) considera que no fue tan buena inversión.
8. Respecto al servicio que presta Xerox a sus franquiciados, más de la mitad (aproximadamente 60%) piensan que es bueno pero que debe mejorar el tiempo de respuesta por parte de Xerox, sobretodo en la entrega oportuna de suministros, la otra parte de los encuestados piensa que es regular y que debe mejorar para el beneficio de la cadena
9. Finalmente mediante este proceso de investigación se detectó que los centros de copiado utilizan la imagen de Xerox para promocionar sus negocios, con lo que queda demostrado que la competencia desleal existe y se aprovecha de la marca para llamar la atención de sus clientes (colocando anuncios en ventanas, puertas e incluso rótulos), en algunos casos imitan el logo e imagen de los Docucentros Xerox para llamar la atención del público plagiando ilegalmente la imagen de marca que es propiedad intelectual de Xerox según consta en los registros del IEPI.

## **3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

### **3.2.1 Direccionamiento Estratégico**

#### **Misión**

La misión de Xerox es: “convertirse en agentes de cambio e innovadores mediante la utilización de una nueva calidad para buscar constantemente una mejor manera de satisfacer los desafíos de nuestros clientes y crear nuevas tecnologías productos y servicios que posibiliten mejores resultados para nuestros clientes”.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Declaración Corporativa de Misión y Visión de la Empresa

**Visión**

“Ayudar a que la gente encuentre mejores maneras de hacer un trabajo mediante un constante liderazgo en servicios, productos y tecnologías del documento que mejoren los procesos de trabajo y resultados de negocios de nuestros clientes.”

**Valores**

- Tenemos éxito a través de la satisfacción de nuestros clientes.
- Valoramos y atribuimos poder a nuestros empleados.
- Brindamos calidad y excelencia en todo lo que hacemos.
- Brindamos a nuestros accionistas un rendimiento económico superior.
- Usamos tecnología para brindar liderazgo en el mercado.
- Nos comportamos responsablemente como ciudadano corporativo.

**Lineamientos Estratégicos 2009**

Xerox se centra principalmente en tres lineamientos estratégicos corporativos:

En primer lugar, el de brindar valor a sus clientes a través de la tecnología Xerox, la oferta de servicios mediante el conocimiento y experiencia en el manejo y administración de documentos.

En segundo lugar, contener los costos, generar efectivo e impulsar la productividad.

En tercer lugar, vivir los valores corporativos de Xerox, que se caracterizan por el más alto nivel de comportamiento ético.

Estos son los lineamientos con los que Xerox se propone cumplir para el año 2009, estos son lineamientos corporativos direccionados desde la corporación en Estados Unidos

**Para el Departamento de Franquicias de Xerox del Ecuador:****Misión del Dpto. de Franquicias**

Brindar la posibilidad de compartir su éxito a personas emprendedoras, otorgándoles todo el apoyo que necesiten.

Darles la posibilidad de encarar un negocio rentable y de ganar dinero recuperando la inversión en un plazo razonable.

### **Visión del Dpto. de Franquicias**

Consolidar el concepto del negocio desarrollado y crecer sobre bases sólidas, imponiendo de manera paulatina la marca mediante el ofrecimiento de franquicias a inversores sólidos, serios y confiables que demuestren el perfil necesario para acompañar el proyecto.

Ofrecer un negocio rentable y fomentar las buenas relaciones entre FRANQUICIADO y FRANQUICIANTE, para que el crecimiento se produzca en armonía; y poder logra una cobertura a nivel nacional del 30% del mercado a través de los centros franquiciados en los próximos cinco años.

**Comentario:** En el caso de Xerox Ecuador hace falta definir con mayor precisión los objetivos del departamento de Franquicias de Xerox, por ejemplo hay elementos en la visión que deben ser fácilmente identificables, medibles y cuantificables, y que en la visión tomada del Manual de Operaciones no es muy clara.

## **3.2.2 Análisis Situacional**

### **3.2.2.1 Análisis del Medio Ambiente Externo**

#### **3.2.2.1.1 Factores Macroeconómicos**

##### **3.2.2.1.1.1 La Balanza Comercial**

Durante el año 2008, el Ecuador registró un déficit comercial de USD 901 millones (importaciones acumuladas - exportaciones acumuladas), lo que representa una significativa reducción de las exportaciones frente a años anteriores.



La caída de las exportaciones se explica por un menor dinamismo de las exportaciones petroleras, ya que se registró, para el período de comparación, un menor precio de exportación de esta actividad, así como también una caída en el volumen exportado.

Analíticamente la Balanza Comercial del Ecuador se ha trasladado al negativo, constituyendo un riesgo elevado para la dolarización, por esta razón, “el 16 de Enero de 2009 en la sala de sesiones del COMEXI (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones) estableció la existencia de un déficit severo en la balanza de pagos del Ecuador para el año 2009”<sup>31</sup>, en la sesión se resolvió que se requiere de una inmediata reducción de las importaciones por un monto de dos mil ciento sesenta y nueve millones de dólares americanos (\$2.169'000.000), para equilibrar el sector externo y conservar el equilibrio macroeconómico necesario para mantener un crecimiento suficiente y sustentable de la economía ecuatoriana.

La medida tomada por el COMEXI, incluye varios incrementos porcentuales o reducciones en el cupo de importación a un listado de productos en los cuales se incluyen teléfonos celulares, cosméticos, perfumes, licores, porcelanas, textiles, electrodomésticos, zapatos, entre otros artículos.

Respecto a esta resolución adoptada por el Gobierno, para Xerox, la medida en general tiene un impacto negativo medio, ya que no representa un incremento en los aranceles correspondientes a la importación de equipos multifunción ni equipos de impresión o copiado, por lo que esta medida no afectaría directamente al giro del negocio de las Franquicias Xerox. Sin embargo la medida afecta en el rubro de productos complementarios como material para acabados (espirales, pastas plásticas), equipos para acabados (espiraladoras, guillotinas), y software especializado.

Según un análisis realizado por Blasco Peñaherrera, presidente de la Cámara de Comercio de Quito, indica que los precios se incrementarán como consecuencia de los aranceles que estableció el Gobierno para proteger la balanza de pagos, además considera que la producción interna no cubre la demanda.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Fuente: Registro Oficial N°512, Jueves 22 de Enero de 2009.

<sup>32</sup> Fuente: Revista Líderes N°588, Lunes 16 de Febrero de 2009.

### **3.2.2.1.1.2 Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo, en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país aún no arranca completamente. El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB.

Este indicador no afecta directamente al sector de centros de copiado, su impacto es relativamente bajo para este sector comercial.

### **3.2.2.1.1.3 La Inflación**

La Inflación es el incremento sostenido de los precios, que se calcula mediante el Índice de Precios al Consumidor, es decir por medio de la canasta básica.

La tendencia de la inflación en el último año (de julio-07 a junio-08), tiene una tendencia alcista, llegando a Enero de 2009 al 8.36% anual.

La escalada de la inflación ha producido el incremento de casi todos los productos de primera necesidad, encareciendo la canasta familiar, e imposibilitando la compra de varios productos de consumo masivo, como lo son las papas, el pan y las legumbres.

Los servicios de copiado no se encuentran impactados directamente por la subida de la inflación, pues no se encuentran considerados dentro de los productos de primera necesidad, sin embargo la inflación junto a la subida de precios que ha impactado a los productos que tienen restricción de importación ha hecho que la gente sienta un impacto psicológico de que “todo está caro”, aunque los precios del mercado de copiado e

impresión obedecen a la demanda y al comportamiento de la competencia entre las empresas del sector, pero pese al manejo del mercado, se ha podido notar cierta reducción en el consumo general de varios productos, y como consecuencia, hay una caída de ingresos en los hogares y en el sector empresarial.

Esta situación puede tener un impacto negativo muy fuerte para los Docucentros y la empresa Xerox, ya que de acuerdo a declaraciones realizadas por el Ministro Coordinador de la Política Económica<sup>33</sup>, se prevé que en este año el Ecuador puede entrar si bien no todavía en una etapa de recesión, sí se habla de una desaceleración de la economía, reflejada en la meta de crecimiento de este año.

#### **3.2.2.1.1.4 Acceso a Créditos Bancarios**

En nuestro país, las tasas de interés han disminuido notablemente a raíz de la dolarización, dejando posibilidades de endeudamiento a una gran parte de la población empresarial.

La tasa de interés corporativa (activa) es conveniente para un endeudamiento, pero solo tienen acceso las grandes empresas, que gracias a su solidez y activos, logran tasas privilegiadas.

Para el caso de los centros de copiado, se tratan en su mayoría de Pymes, no cuentan con fácil acceso a créditos en Bancos Privados, además las tasas para Pymes son más altas que las tasas corporativas (11.13% tasa activa referencial a Dic/08).

Debido a la crisis actual que atraviesa el país, muchos empresarios piensan que la caída del crédito se evidenciará en este año 2009. Entre los motivos se pueden señalar una eventual disminución de la demanda de productos, altos costos de producción y alza de precios. Muchos empresarios creen que no existen incentivos a la inversión, de acuerdo a un estudio realizado por la firma Deloitte & Touche en Enero de 2009, donde se consultaron 200 empresas de todo el país, el 87% de los empresarios cree que no existen condiciones para la inversión.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Revista Líderes N°589, Lunes 23 de Febrero, página 3.

Una de las alternativas de acceso a créditos son los otorgados por la CFN (Corporación Financiera Nacional), existen varios programas de financiamiento como microcréditos desde \$500 a \$5000 con una tasa anual fija del 5% no reajutable, o el crédito asociativo “Crece” que otorgan créditos de hasta \$20,000; aunque muchos de los solicitantes se quejan de que existen inconvenientes con la lentitud en la calificación de los créditos.

En el caso de Xerox, la empresa financia directamente a los franquiciados la adquisición de equipos, pero el inversionista debe contar con un respaldo económico suficiente para la operación del negocio y las inversiones de inmuebles, adecuaciones, etc., para el funcionamiento del local; por lo que la situación crediticia por la que atraviesa el país si puede tener un impacto negativo intermedio para los inversionistas o futuros Franquiciados.

#### **3.2.2.1.5 Factores Políticos**

El mandatario del país está reestructurando el sector público y promueve la regionalización del país para descentralizar y mejorar las políticas sociales con el propósito de brindar una mejor asistencia a los sectores más pobres del Ecuador.

En el año 2008 hubieron varios cambios a nivel de ministerios, durante ese período hubo una alta rotación de ministros, en el Ministerio de Economía hubo tres cambios durante ese año; de acuerdo al cálculo de indicadores del Banco Central del Ecuador, la inestabilidad política se mide según los cambios ministeriales que se realiza en el gobierno durante un año, lo que significa que se puede afirmar que existe un nivel alto de inestabilidad política, la cual influye en el índice de confianza de las empresas y el sector de inversionistas, ya que la inestabilidad política actúa como una “mala tecnología”, reduciendo la productividad en las personas y las empresas.<sup>35</sup>

De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador<sup>36</sup>, entre 800 empresas, el índice de confianza empresarial se situó en 294 en Enero de 2009, frente a 335

---

<sup>34</sup> Revista Líderes N°588, Lunes 16 de Febrero, página 12.

<sup>35</sup> Fuente: Boletín de Competitividad N° 20, Banco Central del Ecuador, Evolución Trimestral: Índice de Entorno Competitivo, I Trimestre 2007.

<sup>36</sup> Fuente: Boletín de prensa N° 28 del Banco Central del Ecuador, 9 de febrero de 2009

registrado en Diciembre de 2008, el índice cayó en 41 puntos debido a una menor actividad económica registrada en el sector empresarial (comercio, industria, servicios y construcción). Adicionalmente, de acuerdo a datos del Banco Central, la formación bruta de capital fijo bajará en un 50% porque las empresas serán cautas a la hora de priorizar sus inversiones.

Para Xerox este factor tiene un impacto negativo alto, pues los inversionistas se encuentran muy renuentes a realizar inversiones por la incertidumbre actual del mercado, lo cual puede significar una barrera para la venta de Nuevas Franquicias.

#### **3.2.2.1.1.6 Análisis de Costos Empresariales (IPP: Índice de Precios al Productor)**

El índice de precios al productor (IPP) correspondiente al mes de Enero 2009 es de 1450.91, en comparación con Enero 2008 (1344.85) se tiene que los precios al productor de bienes han aumentado en (7.89%) en lo que va del año.

La energía eléctrica es un insumo muy importante, especialmente en el sector industrial ya que el costo de la energía es un factor que puede desincentivar la inversión; en el Informe mensual de Inflación a Diciembre del 2008 emitido por el Banco Central del Ecuador, se registró deflación (-3.66%) en el rubro de Minerales, Electricidad, Gas y Agua; esto se debe en parte a la reducción que se otorgó a las empresas industriales en el costo de la energía eléctrica.

En el caso de las franquicias el costo de la energía incide directamente en su actividad, pues es parte de sus costos operativos; al registrarse una estabilidad en el precio de la energía eléctrica, se puede mantener un costo de producción manejable, esto significa un impacto positivo medio para el sector.

#### **3.2.2.1.1.7 Factores Tecnológicos**

Actualmente en el Ecuador existe un gran acceso hacia nuevas tecnologías, sobretodo en el campo industrial y en las grandes empresas; en el caso de Xerox se trata de una multinacional que renueva tecnología cada año, sacando al mercado productos cada vez

más avanzados, en este sentido Xerox ha sido pionera en crear tecnologías que permiten a sus clientes ganar presencia en el mercado.

El equipo de Xerox Corporación es uno de los mayores innovadores tecnológicos en todo el mundo. Xerox introdujo al mercado la primera máquina Xerográfica y la llamó Xerox Copier (la Xerografía fue inventada por el padre y fundador de Xerox: Chester Carlson en el año 1938), Xerox tiene casi 100 años en el mercado mundial y 41 años en el Ecuador.

Xerox también ha creado equipos amigables con el ambiente, pues desde hace diez años los equipos Xerox cuentan con el sistema de modo de ahorro de energía en sus equipos por esto Xerox cuenta con la certificación Energy Star que es un indicador de que los equipos son energéticamente eficientes y reducen el consumo de energía; el año pasado Xerox lanzó al mercado equipos con toner ecológico lo cual le ha dado reconocimientos a nivel internacional por ser pioneros en lanzar equipos sustentables con toner eco-solvente que no afecta al medio ambiente y permite reducir las emisiones de polvo provocadas por el uso de toner en los equipos. Estas iniciativas tecnológicas amigables con el ambiente son bien vistas sobretodo por el sector corporativo; en el Ecuador actualmente se está iniciando una gran tendencia hacia la utilización de tecnologías y productos amigables con el ambiente, lo cual le da a Xerox una ventaja competitiva sobre el resto de empresas competidoras.

Todo esto le da ventaja a las Franquicias Xerox, pues disponen de la tecnología más avanzada del mercado y Xerox siempre involucra a sus franquicias en el lanzamiento de nuevos productos y nuevas tecnologías. El factor tecnológico tiene un impacto positivo alto para el desarrollo del sector.

### **3.2.2.1.1.8 Factores Socioeconómicos**

Para el análisis de los factores socioeconómicos que influyen externamente en el entorno ambiental de la empresa se consideraron: Nivel de consumo, nivel de desempleo y pobreza, y análisis del nivel de remesas del exterior.

Con respecto al análisis del **Consumo**, de acuerdo a un artículo publicado en la Revista Líderes, Alberto Ávila (Gerente de Deloitte & Touche)<sup>37</sup>, señala que la crisis estará

---

<sup>37</sup> Revista Líderes N°588, Lunes 16 de Febrero, página 13.

marcada por una disminución en el nivel de consumo y de crédito, también señala que existirán desequilibrios que afectarán a varios sectores de la economía, en especial el de productos suntuarios, también afirma que las empresas más afectadas serán las pequeñas y medianas pues este tipo de compañías tienen una limitada capacidad para generar capital de trabajo. En el mismo artículo el titular de la Cámara de Comercio de Quito, señala que las ventas han empezado a bajar en el sector empresarial, y que a partir de mediados de Enero se ha notado una sensible baja en el consumo, él estima que la proyección de las ventas en el sector empresarial caerán en un 30% en el primer semestre del 2009 en comparación con el mismo período del 2008.

Con respecto al indicador de **Desempleo**, el índice global nacional presentado por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos) en su informe “Ecuador en Cifras”<sup>38</sup>, la tasa de desempleo se encuentra ubicada 7.5% (número de desocupados/población económicamente activa) a Diciembre de 2008, y la tasa de subempleo se ubicó en 43.76% en el mismo mes (número de subempleados/población económicamente activa), esto muestra que casi el 50% de la población económicamente activa no cuenta con un puesto de trabajo fijo, lo cual es un reflejo de la situación económica inestable, la falta de fuentes directas de empleo y la composición social que tiene el Ecuador actualmente.

En cuanto al indicador de **Pobreza**, de acuerdo a cifras del INEC<sup>39</sup>, la pobreza a nivel general en el Ecuador se sitúa en el 34,9% a Junio de 2008; la pobreza nacional urbana registró en junio de 2008 el 23,29%, y la pobreza nacional rural se ubicó en el 57,96% en ese mismo período, este indicador se conoce como NBI, conocido también como método directo o de los indicadores sociales, que se basa en la clasificación de los hogares como pobres o no pobres de acuerdo a la satisfacción de sus necesidades básicas (acceso a la educación, salud, y vivienda,) de forma tal que los hogares con necesidades insatisfechas son considerados como pobres (pobreza estructural).

En cuanto a la **pobreza extrema** por ingresos el dato nacional urbano - rural para junio de 2008 el índice se registró en 15,49%.

Con respecto al nivel de **Remesas del Exterior**, según datos del Banco Central del Ecuador<sup>40</sup>, el flujo de remesas de trabajadores que ingresó al país en el 2008, ascendió a USD 2.821.6 millones, monto que significó una disminución de 8.6% con respecto a 2007

---

<sup>38</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) (Ecuador en Cifras)

<sup>39</sup> Boletín N° 008, INEC, 25 de Agosto de 2008.

que fue de USD 3.087.9. Los emigrantes ecuatorianos han variado su patrón de gasto debido a la crisis económica que se vive tanto en el exterior.

Todos estos factores nos llevan a una conclusión, en el Ecuador para el año 2009 el consumo disminuirá en un 30%, el desempleo y subempleo se incrementarán debido a la crisis, lo que influirá directamente en el grado de consumo de los hogares, y también existe una tendencia a la baja en las remesas enviadas del exterior por los emigrantes, esto también influye negativamente no sólo en el consumo, sino también en el sector de la inversión; adicionalmente se puede decir que el Ecuador tiene altos índices de pobreza, casi la tercera parte de la población Ecuatoriana se ubica en un nivel de pobreza, y sólo la mitad de la población se encuentra en un nivel de integración social por encima del nivel de pobreza; se puede afirmar que la composición social refleja que nuestro país aún tiene altos niveles de subdesarrollo, ya que aproximadamente el 50% de la población se encuentra dentro de un perfil que debe preocuparse únicamente por tratar de cubrir necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda).

Estos factores tienen un impacto negativo alto para el desarrollo de las Franquicias, pues no sólo se prevé una disminución en el consumo de los hogares para este año, sino también una disminución en la inversión que puede derivarse de la disminución de las remesas del exterior.

### **3.2.2.1.2 Análisis de la Industria**

Dentro del análisis de la industria se tomarán en cuenta dos sectores: el primero, el de la industria de actividades de Impresión y el segundo el análisis del sector de franquicias en el Ecuador.

#### **3.2.2.1.2.1 Análisis del Sector de Actividades de Impresión**

---

<sup>40</sup> Boletín de prensa N°29, Banco Central del Ecuador, 9 de Febrero de 2009.



Para el presente análisis se tomarán en consideración las empresas de acuerdo al anuario 2006 y 2007 publicado por la Superintendencia de Compañías<sup>41</sup>, en el cual se ubican en el rango de Actividades de Servicios de Impresión (sub-rama D2222, como se puede ver en el Anexo 6: Cuadro de estados financieros consolidados del sector de impresión)

Estas empresas conforman gran parte del mercado de impresión, que es el sector al que pertenecen la mayoría de los centros de copiado e impresión que fueron encuestados en el estudio de mercado.

De acuerdo a los datos de los resultados de la Industria de Impresión, se puede concluir que: existe un moderado crecimiento en el rubro de ingresos por ventas (9.6%) y un crecimiento más significativo en el rubro de utilidades (46,9%), pero sin embargo el índice de rentabilidad del sector es sumamente bajo: 3.4% ( $2.370.449 / 69.073.421 \times 100$ ) en el 2006 y 5% ( $3.481.992 / 75.696.086 \times 100$ ) en el 2007, frente a l de la empresa Xerox que es de aproximadamente el 17%; esto se debe a una carga muy alta de gastos operacionales, lo que implica que el sector en general no es muy eficiente en la optimización de gastos de operación, y esto le significa al sector de impresión una baja rentabilidad.

La estructura de los costos y gastos refleja un incremento del 22% al año 2007 en los gastos de administración y ventas, lo cual es muy alto respecto al crecimiento de las ventas respecto al año 2006 (8%), se puede decir que el sector no administra eficientemente sus gastos. Uno de los factores que más inciden en el peso de gastos es el rubro de Sueldos y Salarios que representan casi la tercera parte del rubro de gastos de operación; le siguen el gasto por depreciación de maquinaria y equipos, los gastos de luz, y servicios básicos, y los gastos de reparación y mantenimiento.

En el nivel de inversión se puede observar que existe un incremento del 20% en el rubro de maquinaria y equipos respecto al año 2006, este es un buen indicador de que el sector está invirtiendo en nueva tecnología.

---

<sup>41</sup> Fuente: Anuario 2006 y 2007, Estados financieros consolidados del total de compañías informantes, Dirección de Estudios Económicos Societarios, Superintendencia de Compañías.

La estructura de los pasivos de las empresas del sector, el endeudamiento a corto plazo representa más del 60%, del cual, aproximadamente un 60% corresponde a deudas con los proveedores, y el 17% por endeudamiento con instituciones financieras, el resto corresponde a deudas con terceros. El pasivo de corto plazo está conformado en aproximadamente un 40% por préstamos con instituciones financieras, y el resto por obligaciones con terceros. El nivel de endeudamiento no ha variado mucho de un año a otro la variación es del 5% en pasivos corrientes y de -3% en los pasivos a largo plazo.

### **3.2.2.1.2.2 Análisis del Sector de Franquicias en el Ecuador**

#### **3.2.2.1.2.2.1 Desarrollo del Sistema de Franquicias en Ecuador**

El desarrollo de Franquicias en un país pasa por varias etapas, en el caso ecuatoriano se inició con la importación de la franquicia Martinizing desde Estados Unidos en el año 1967, le siguieron KFC en 1975, Pizza Hut en 1982, Mc. Donald's en 1997, y en los años subsiguientes entraron varias franquicias extranjeras como: Friday's, Tony Roma's, MNG, Ace Hardware por mencionar algunos, en el país existen actualmente alrededor de 63 marcas de franquicias internacionales.

Actualmente en el Ecuador existe una tendencia a un marcado desarrollo de marcas nacionales, ésta empezó en el país por el año 1997 con Yogurt Persa<sup>42</sup>, Docucentro Xerox, Telecabinas, Disensa, entre otras, que fueron consolidándose poco a poco en el mercado local, actualmente existen 25 conceptos de Franquicias nacionales como Docucentro Xerox, Farmacias Cruz Azul, Cebiches de la Rumiñahui, Coktelitos, Restaurante Pim's, Los Secos, Bopan, Cellshop, Panadería Ambato, Pollo Gus, La Caraban, Sweet & Coffee, Panadería Arenas, entre otras.

El mercado ecuatoriano se está abriendo con gran interés a este modelo de crecimiento empresarial. Junto al creciente número de establecimientos extranjeros localizados en Ecuador, se está sumando una expansión de la franquicia local en las principales ciudades del país.

---

<sup>42</sup> Fuente: Conferencia de Franquicias, AEFran (Asociación Ecuatoriana de Franquicias), Expo-franquicias, Octubre 2008.

El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de la franquicia en Ecuador, las grandes firmas americanas de comida, tanto rápida como restaurantes, dominan la mayor parte de este segmento. A pesar de que la comida ecuatoriana está muy valorada y es de gran tradición y consumo por los ecuatorianos, los restaurantes de comida americana suelen tener muy buena acogida en los patios de comidas de los principales centros comerciales del país.

Otro sector que se ha desarrollado en gran medida en el país son las franquicias de ropa. En este caso existe una mayor diversidad por países de procedencia, pero las empresas americanas siguen estando por delante del resto de países.

Además de estos dos sectores, existen otros en los que este modelo de negocio también ha tenido éxito, como el de servicios.

Uno de los aspectos más importantes en cuanto al acceso al mercado ecuatoriano a la hora de franquiciar un negocio es el hecho de que no existe ninguna ley que regule el contrato de franquicia, por tanto la principal fuente de obligaciones proviene de lo que suscriban las partes. Además es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), ya que lo se concede o permite usar en este tipo de negocios es justamente la propiedad intelectual. También deben tenerse en cuenta las normas jurídicas provenientes del Código Civil y del Código de Comercio.

Es necesario que la empresa franquiciadora registre su marca y el know how a su nombre, para evitar cualquier problema de uso indebido o de plagio. El coste de registro de marcas en el IEPI es de \$54 dólares por 10 años de concesión, siendo renovable al término de este periodo. El tiempo estimado que para hacer esta gestión suele ser de entre 5 y 6 meses.

### **3.2.2.1.2.2 Tamaño del Mercado de Franquicias**

Debido a la novedad del modelo de negocio, no existen datos fiables sobre el tamaño del mercado. De acuerdo a datos proporcionados por la firma Front Consulting Group, en

Ecuador existen 152 redes de Franquicias entre nacionales y extranjeras, con 1200 establecimientos, los cuales generan una facturación de alrededor de 800 millones de dólares y 8302 empleos a nivel nacional.<sup>43</sup>

La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se estima en un 4% anual, sin embargo el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%. El mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen

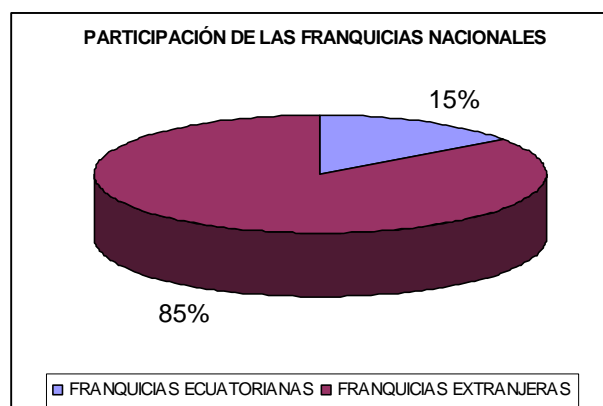
Además de las franquicias americanas y locales, en el mercado también se encuentran firmas de los países de la región, sobre todo de Venezuela y de Colombia.

La participación en el mercado de la franquicia de las marcas locales es aún bastante pequeña, abarcando aproximadamente un 15% del total. Hay un gran potencial para el desarrollo de las franquicias locales, pero como se viene apuntando, los negocios que están prosperando se sitúan en las cadenas de restaurantes, comida rápida y servicios.

En 2001 las franquicias locales representaban sólo un 3% del mercado, en 2002 alcanzaron el 4,8%, en 2003 un 6%, en 2004 un 8%, para finales de 2005 alcanzaron cuotas de mercado del 10%<sup>44</sup>, y para 2007 aproximadamente el 15% (datos proyectados).

#### Participación de Mercado de las Franquicias Nacionales

Gráfico 3.74



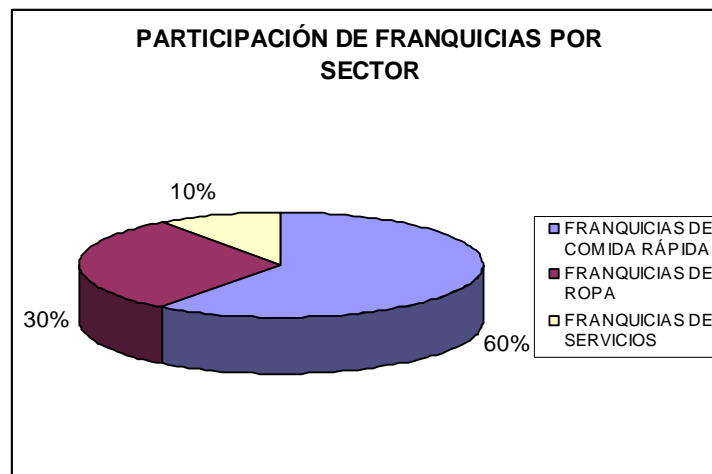
Fuente: Elaboración propia

<sup>43</sup> Revista Ekos, Marzo 2006, "Franquicias".

<sup>44</sup> Situación de las Franquicias en el Ecuador, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2006.

### Participación de Mercado de las Franquicias por Sector Comercial

Gráfico 3.75



Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.2.1.2.2.3 Canales de Distribución de las Franquicias

Los canales de distribución más usados en Ecuador por la mayoría de las franquicias son negocios de acceso directo por el público que se pueden encontrar en los centros comerciales de las principales ciudades.

Los canales de comunicación más utilizados son los anuncios en pancartas y los anuncios en la prensa. La publicidad en TV es demasiado cara, especialmente cuando se está comenzando con el negocio y hay que hacer frente a los pagos con el franquiciador.

Casi todas las franquicias en Ecuador pertenecen a fuertes grupos económicos que poseen capital, conocimiento del mercado e infraestructuras adecuadas para embarcarse en una gran inversión como una franquicia.

#### 3.2.2.1.2.2.4 Medios de Promoción de Franquicias

Casi la mayoría de empresas franquiciadoras locales participan de ferias de franquicias, muchas de ellas organizadas por la AEFran (Asociación Ecuatoriana Franquicias), la cual promueve e incentiva el desarrollo local de marcas nacionales, además de prestar asesoría en la creación y expansión de cadenas de franquicias. Este tipo de eventos atraen sobretodo a personas interesadas en invertir en un negocio (generalmente microempresas),

en estos eventos generalmente se organizan foros para dar a conocer este modelo de expansión, sus ventajas y beneficios a los potenciales inversionistas.

También existen otro tipo de ferias como el Franchise Forum que es organizado por algunas firmas como Front Consulting Group, en estas ferias se promueven marcas nacionales e internacionales, y también se presentan foros y conferencias de alto nivel.

Otro medio muy usado por las empresas franquiciadoras a nivel nacional es por medio de páginas web, en las cuales se cuenta con la información de la franquicia y solicitudes de franquicias para potenciales franquiciados.

### 3.2.2.2 Posición de la Empresa Frente a los Factores Externos:

Para el análisis de los factores externos se tomará en cuenta el análisis del Macroentorno, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y la Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo).

#### 3.2.2.2.1 Matriz del Macroentorno (PESTAD)

Esta matriz (Ver Anexo 7) refleja los factores externos que influyen en la empresa; para la elaboración de esta matriz se tomó en cuenta los factores revisados en el medio ambiente externo y se analizó cómo pueden impactar externamente a la empresa. Esta matriz refleja los impactos más significativos para el sector y si representan oportunidades o amenazas externas para la empresa.

En los resultados se obtuvo las siguientes oportunidades y amenazas:

#### Resultados del Análisis del Macroentorno

Tabla 3.25

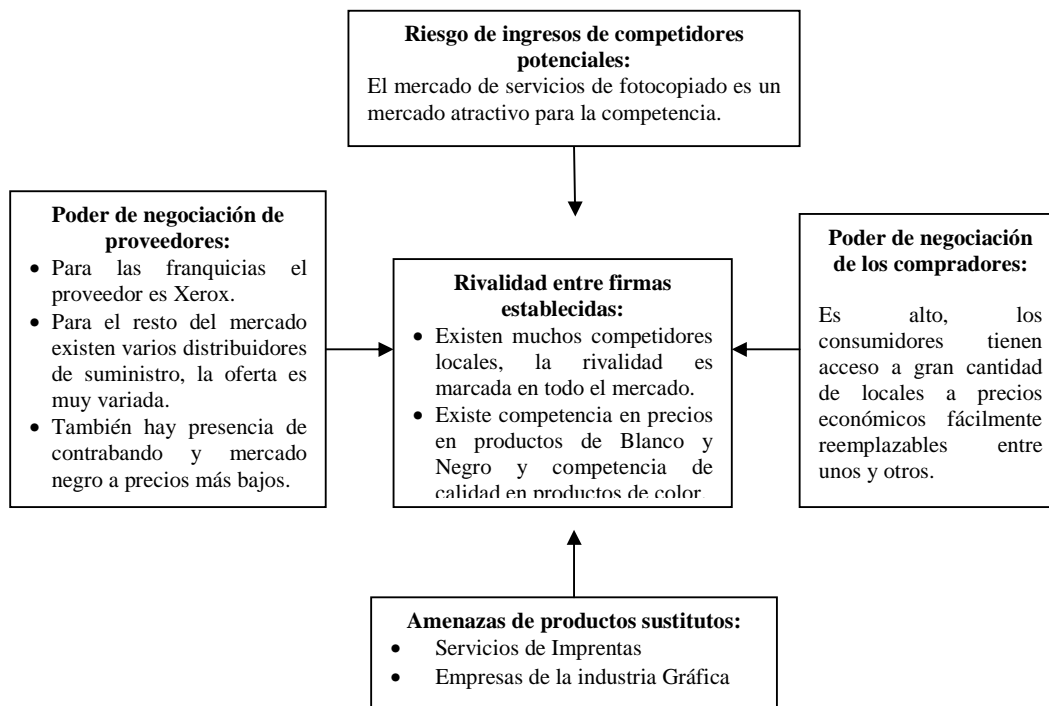
FACTORES MÁS INFLUYENTES	IMPACTO POTENCIAL			COMENTARIOS OPORTUNIDADES / AMENAZAS
	ALTO	MEDIO	BAJO	
Cambios geográficos en la población (migraciones y distribución)		X		OPORTUNIDAD
Costes de energía (estabilidad de precios)		X		OPORTUNIDAD
Cambios tecnológicos constantes.			X	OPORTUNIDAD
Legislación para las empresas. Leyes de propiedad intelectual	X			OPORTUNIDAD
Cambios en las pautas de consumo		X		AMENAZA
Políticas Monetarias y Fiscales			X	AMENAZA
Tasa de interés/ acceso a créditos		X		AMENAZA
Tasa desempleo y empleo			X	AMENAZA
Nivel de Inflación		X		AMENAZA
Crisis económica	X			AMENAZA
La nueva tecnología tiene costos altos en el mercado.		X		AMENAZA
Inestabilidad política		X		AMENAZA
Niveles de pobreza			X	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

#### Análisis de Porter del Sector de Centros de Fotocopiado

Figura 3.1



Fuente: Elaboración Propia

#### 1. Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es intermedio, pues existe un costo de inversión en equipos lo que implica requerimientos de capital por encima de los \$10,000; adicionalmente se requiere de un poco de experiencia en el manejo del negocio para lograr una rentabilidad aceptable en el tiempo.

#### 2. Barreras de Entrada

Para entrar en el mercado de impresión y copiado se deben considerar las siguientes barreras de entrada:

- Requerimientos de capital (para financiar la compra de equipos, suministros y para la operación del negocio)

- El mercado es muy agresivo en precios (en especial en productos de Blanco y Negro)
- El mercado tiene ventaja en costos (debido a su experiencia)
- El mercado tiene cierta experiencia en el manejo operativo del negocio.
- Represalias esperadas (competencia desleal)

### **3. Amenaza de Productos Sustitutos**

Para el caso de impresión masiva en volumen (volantes, hojas membretadas, tarjetas de presentación, etc.) los productos sustitutos son los ofrecidos por las imprentas o empresas de artes gráficas, quienes pueden ofrecer servicio offset que para grandes volúmenes es más económico que la impresión digital ofrecida por los centros de copiado, siempre y cuando no sea personalizada (datos variables).

### **4. Intensidad de la rivalidad de las firmas establecidas**

- La competencia más peligrosa son los centros más grandes, los cuales ofrecen variedad de productos y servicios, y adicionalmente compiten por precios en el mercado.
- Existe competencia desleal, por parte de los contrabandistas de productos de origen americano o colombiano, especialmente en el rubro de suministros, lo cual le da a la competencia una ventaja en disminución de costos.
- Existe en el Mercado negro empresas o personas dedicadas ala recuperación de CRU's (cartuchos), los rellenan de toner y los revenden a los centros de copiado a mitad de precio. Esto nos afecta como proveedores y también nos afecta en la parte de servicio técnico, pues los cartuchos recuperados no cuentan con un aval ni una garantía de seguridad, y a la acaban con la vida útil de los equipos provocando mala calidad en impresiones y copias y daños internos en los mismos.
- Hay presencia de competencia desleal por parte de los otros centros, sobretudo en la ciudad de Guayaquil con publicidad engañosa y agresiva, y en algunos casos incluso desprestigiando a la marca Xerox.
- En la competencia se han dado varios casos de plagio de imagen de marca utilizando elementos de la imagen de marca para atraer clientes, en algunos casos la



competencia se ha apropiado ilegalmente de nuestros logos y marca colocándola en sus letreros; en este sentido se han iniciado varios procesos legales en contra de estos locales pues Docucentro Xerox es una marca registrada por Xerox del Ecuador S.A. en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) y ningún local que no sea franquicia de Xerox la puede utilizar en su beneficio; la competencia hace uso ilegal de nuestra imagen para incrementar sus ventas.

### **5. Poder de los Compradores**

Los productos que se ofrecen en el mercado en general no son muy diferenciados en lo que se refiere a impresiones y copias, generalmente son de bajo costo para el cliente, en especial los productos en blanco y negro, lo que permite a los clientes que puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Sin embargo casi el 40% del mercado ofrecen servicios adicionales que permiten una diferenciación de los productos básicos como son: servicios de diseño gráfico, ploteo, entre otros, estos productos les representan mejores márgenes de rentabilidad pues todavía no son servicios masificados en el mercado.

### **6. Poder de negociación de los Proveedores:**

- Para las Franquicias el único proveedor de insumos (papel y suministros) y equipos Xerox para las Franquicias Docucentro es Xerox del Ecuador, según lo establecido en el Contrato de Franquicia, las franquicias cuentan con un cupo de crédito a treinta días y un tiempo de entrega prioritario en el despacho.
- Para el resto de centros de copiado existen varios mayoristas y distribuidores con variedad de productos y marcas.
- También existe la presencia de proveedores ilegales (mercado negro), quienes ofrecen cartuchos rellenos a mitad de precio de los nuevos.
- La competencia entre proveedores también es muy agresiva.
- En la adquisición de materiales y equipos complementarios (material de acabados, papeles especiales, guillotinas, espiraladoras, entre otros) existen una variedad de proveedores a precios muy competitivos en el mercado.

### **7. Barreras de Salida**

Dentro de este tipo de negocios los obstáculos o barreras de salida, se pueden considerar a los siguientes: la dificultad de vender los equipos, pues sufren un desgaste tecnológico

generado por el uso (depreciación rápida); la liquidación de empleados también supone un costo medianamente alto; y finalmente los compromisos a largo plazo adquiridos con proveedores (equipos, suministros, etc.).

### 3.2.2.2.3 Matriz EFE

#### Resultados de la Matriz EFE

Tabla 3.26

<b>OPORTUNIDADES:</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>TOTAL POND.</b>
1	El margen de rentabilidad de las Franquicias es mayor que la media del sector de impresión.	0,085	4	0,34
2	Apertura a créditos por parte de la CFN para microempresas	0,073	4	0,29
3	En tiempos de crisis las franquicias son buenas opciones de iniciar un negocio sin empezar de cero.	0,073	4	0,29
4	Las remesas del exterior están siendo destinadas mayoritariamente a inversión antes que a consumo.	0,066	4	0,26
5	Ingreso a nuevos mercados (explotación de nuevos mercados en provincias).	0,054	3	0,16
6	Participación en Ferias de Franquicias Anuales	0,050	3	0,15
7	Estabilidad en costos de energía, disminución del IPP (índices de precios al productor)	0,050	3	0,15
8	Xerox es pionero en creación de franquicias de servicios de impresión.	0,042	3	0,13

<b>AMENAZAS:</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>TOTAL POND.</b>
1	Mercado Agresivo en precios	0,081	1	0,08
2	Difícil acceso a créditos para microempresas, tasas de interés más altas.	0,077	1	0,08
3	Mercado Negro de suministros	0,077	1	0,08
4	La nueva tecnología tiene costos altos en el mercado	0,073	1	0,07
5	La competencia posee un mayor poder de negociación con clientes debido a sus precios más bajos.	0,066	1	0,07
6	Crisis económica que afecta al sector empresarial y de los hogares.	0,046	1	0,05
7	La competencia también tiene diferenciación de productos y servicios	0,042	2	0,08
8	Competencia desleal	0,042	2	0,08

**TOTAL**

**1**

**2,37**

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de la matriz de factores externos, indica que las amenazas del mercado son más fuertes para la empresa que las oportunidades esto se debe en parte a la crisis económica que afecta a todos los sectores de la economía, el resultado de esta matriz nos muestra que el impacto negativo del sector externo es relativamente bajo.

### 3.2.2.2.4 Matriz MPC de Perfil Competitivo

#### Resultados de la Matriz MPC

Tabla 3.27

FACTORES DE ÉXITO	PESO	EMPRESA		PROMEDIO INDUSTRIA	
		CALIFIC.	TOTAL POND.	CALIFIC.	TOTAL POND.
1 Participación en el mercado	0,2	2	0,4	3	0,6
2 Competitividad de precio	0,25	2	0,5	3	0,75
3 Posición financiera (rentabilidad)	0,35	3	1,05	2	0,7
4 Calidad del Producto	0,15	3	0,45	2	0,3
5 Lealtad del consumidor	0,05	2	0,1	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>		<b>2,45</b>

Rango de Calificación: 1= bajo, 2= regular, 3= bueno, 4= muy bueno

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión se puede decir que entre la cadena de franquicias Xerox y el promedio de la competencia no hay tanta diferencia, los dos sectores son competitivos en diferentes aspectos, la competencia en la participación en el mercado y por liderazgo en precios, y la cadena Xerox es competitiva por su rentabilidad y calidad en sus productos.

Esto significa que la competencia utiliza un liderazgo en costos, mientras que Xerox basa su estrategia en el liderazgo por diferenciación de productos (liderazgo en calidad).

### **3.2.2.3 Análisis del Medio Ambiente Interno**

#### **3.2.2.3.1 Análisis de la Estructura Interna del Departamento de Franquicias**

Xerox como empresa franquiciadora debe cumplir con una serie de procesos y actividades internas que se encuentran encaminadas a la optimización en el manejo y administración de la cadena de franquicias.

Dentro de los procesos principales se encuentran: el proceso de venta de franquicias, el proceso de facturación mensual de regalías sobre ventas, el proceso de capacitación trimestral para los franquiciados (especialmente en el tema de servicio al cliente), el proceso de inspección y auditorías, y finalmente el proceso de planeación de marketing y publicidad para la cadena como se puede ver en el Anexo 9 (Mapa de Procesos del Departamento de Franquicias)

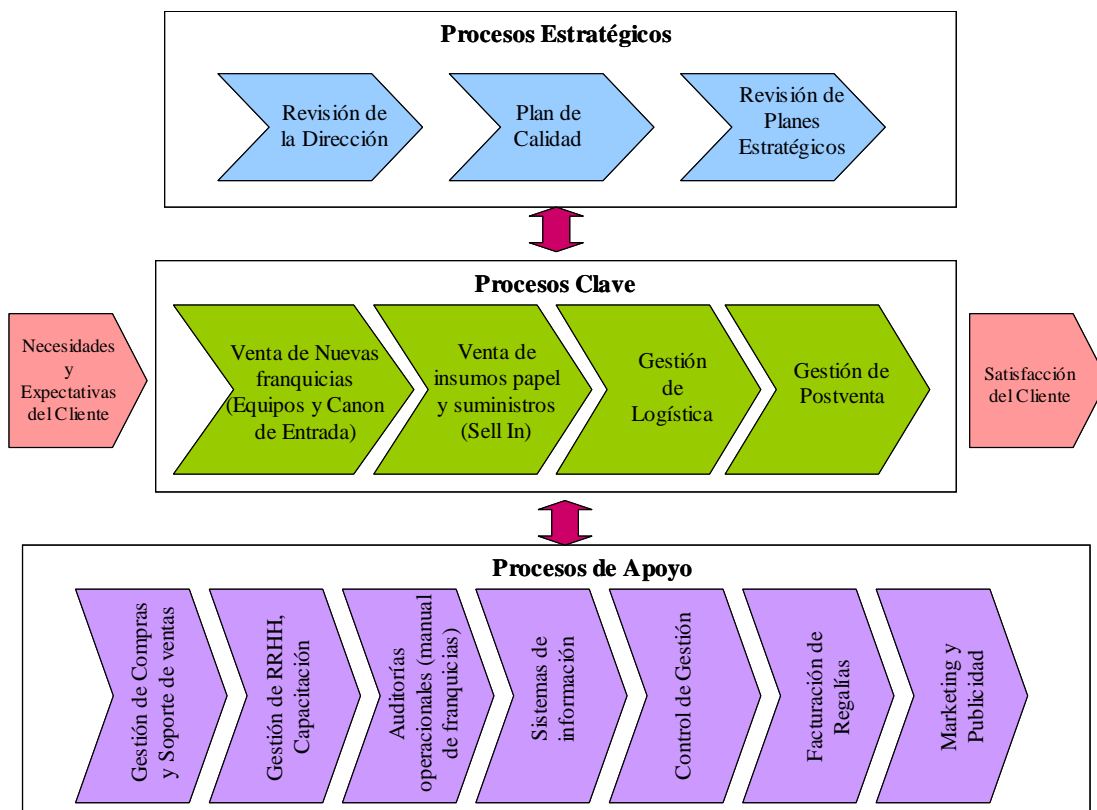
De acuerdo a la Figura 3.2, se puede apreciar el mapa de procesos simplificado del departamento de franquicias, en el cual se encuentran identificados los procesos estratégicos que son: la atención a cliente, la gestión de recursos (humanos, financieros y tecnológicos), y la revisión de planes estratégicos para el desarrollo de la cadena.

Para la empresa los procesos clave o de realización son los procesos de venta de franquicias, logística, y la venta de suministros a las franquicias de la cadena, estas actividades son las que sustentan toda la operación de franquicias.

Y finalmente entre los procesos de apoyo se encuentran las actividades enfocadas en el desarrollo de capacitación para el personal, monitoreo y auditorías de inspección a los miembros de la cadena para verificar el cumplimiento de los estándares exigidos para las franquicias, las actividades de marketing y publicidad y la medición de la satisfacción de los clientes.

### Mapa de Procesos del Departamento de Franquicias de Xerox

Figura 3.2



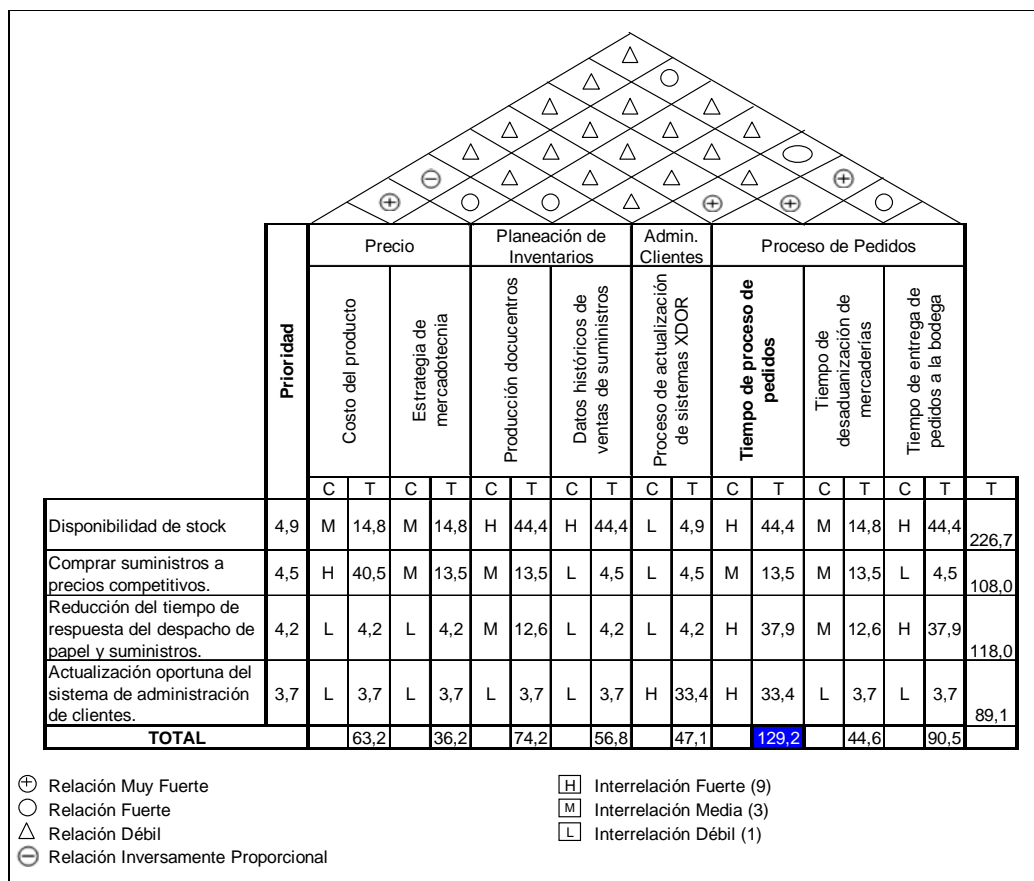
Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.2.3.2 Análisis de la Calidad del Servicio

Se realizó un sondeo de satisfacción entre los franquiciados en Quito y Guayaquil para determinar el nivel de satisfacción con el servicio de Xerox, se procedió con la elaboración del cuadro QFD para el análisis de la calidad del servicio que presta Xerox a sus Franquiciados y los resultados fueron que la mayoría de franquiciados piensan que el servicio es bueno pero debe mejorar, como refleja el gráfico la empresa debe mejorar en la reducción de tiempos de despacho de papel y suministros para su operación, ya que consideran que este factor es muy crítico para el funcionamiento de su negocio.

### Resultados del Diagrama QFD del Departamento de Franquicias de Xerox

Figura 3.3



Fuente: Elaboración Propia

#### 3.2.2.3.3 Análisis del Ciclo de Vida

Para inicios de los años 90 Xerox del Ecuador vio la oportunidad de franquiciar sus centros de servicios, y en el año 1994 nace la marca “Docucentro Xerox” dando inicio a un nuevo concepto de negocios para el mercado.

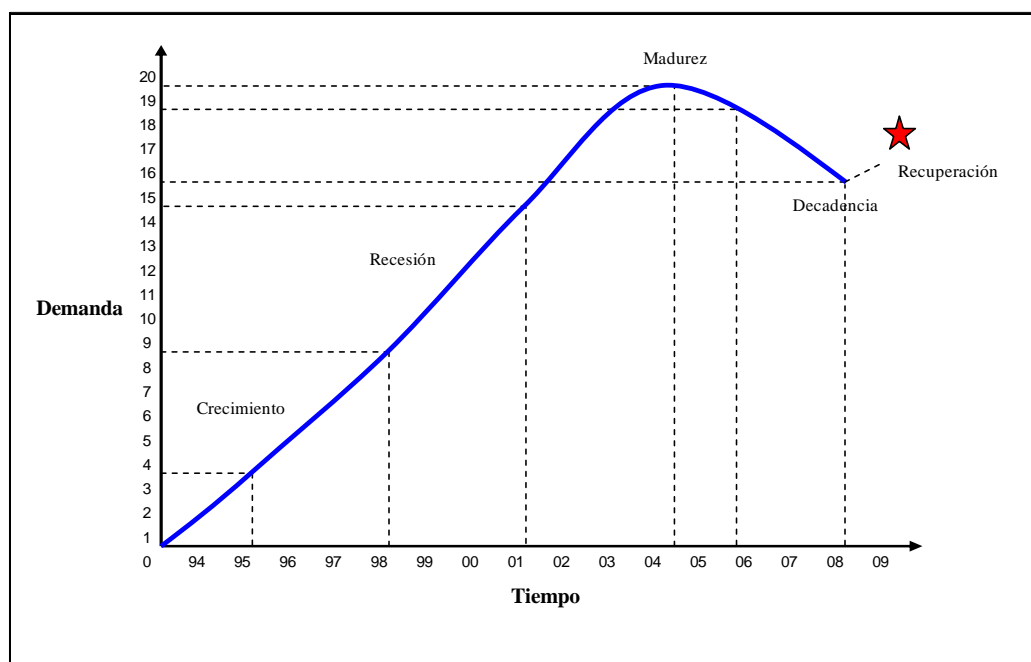
Esta idea no fue idea corporativa pues los Docucentros fueron creados en el Ecuador y su patente está registrada en Ecuador, por esta razón Xerox recibió en el año 2005 el reconocimiento por parte de la República del Ecuador como Pioneros en Franquicias en el Ecuador.

Para Xerox ha significado un gran esfuerzo el buscar posicionarse en el mercado con la marca “Docucentro”, Xerox siempre ha sido una firma conocida por su experiencia en el servicio de copiado y manejo documental (Xerox fue el pionero de la Xerografía inventada por su fundador Cherster Carlson); pero con el paso del tiempo el mercado se ha vuelto cada vez más agresivo y competitivo, muchos centros han copiado nuestro concepto de servicios, y al existir una mayor oferta, los ofrecen a precios más bajos.

En el año 2005 la cadena llegó a tener su número más alto de franquiciados con 19 Franquicias a nivel nacional, al día de hoy la cadena cuenta con 15 franquiciados, esto representa un decrecimiento de aproximadamente el 25% respecto al año 2005.

#### Análisis del Ciclo de vida de la Cadena de Franquicias de Xerox

Figura 3.4



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Figura 3.4, podemos suponer que la cadena de Franquicias estaba entrando en una etapa de decadencia debido a la disminución en la adquisición de Franquicias; la evolución del mercado, de los gustos y necesidades de los clientes pueden conducir a una empresa a esta etapa que se caracteriza porque la rentabilidad descende, existe un gran número de competidores, y un gran esfuerzo comercial para diferenciar el producto.

Sin embargo, debido a los grandes esfuerzos que ha hecho Xerox en conseguir nuevos franquiciados, la empresa logró abrir una nueva franquicia a inicios del 2009, adicionalmente, la empresa se encuentra en negociaciones con un posible franquiciado, con estos antecedentes, se puede decir que la empresa está empezando a revertir ligeramente la tendencia hacia la etapa de decadencia, y está tratando de entrar en una nueva etapa de recuperación.

#### **3.2.2.3.4 Posición de la Empresa Frente a los Factores Internos: Matriz EFI**

La Matriz EFI de análisis de factores internos fue realizada en base a la matriz de priorización (Ver Anexo 8 Matriz de Priorización); la información se tomó principalmente de los resultados del estudio de mercado, y de fuentes secundarias proporcionadas por la empresa.

Como se puede ver en la Tabla 3.28, el resultado de la matriz de factores internos, muestra la posición de la empresa frente a su capacidad de superar sus debilidades, como se puede ver en el cuadro anterior el resultado está por encima de la media (2.5), lo que significa que la posición de la empresa frente a sus factores internos es relativamente fuerte; la empresa tiene posibilidades de superar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.



## Resultados de la Matriz EFI

Tabla 3.28

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>TOTAL POND.</b>
La mayoría de los Docucentros consideran que la franquicia fue una buena inversión, y menos de la quinta parte (15%) considera que no fue tan buena inversión.	0,094	4	0,37
Las franquicias Xerox se encuentran en su mayoría en rangos superiores de ingresos que la media de su competencia, esto puede deberse al tipo de servicios que ofrece pues la competencia se centra más en servicios de copiado que en el resto de servicios,	0,083	4	0,33
Existe una buena relación con los franquiciados.	0,078	4	0,31
Las franquicias cuentan con cupos de crédito y posibilidades de financiamiento en equipos con Xerox.	0,065	4	0,26
Xerox cuenta con una infraestructura que brinda servicio a las franquicias: servicio técnico, logística, departamento de marketing, administración de recursos humanos y asesoría legal.	0,055	3	0,16
Estrategias de mercado enfocadas en el cliente objetivo	0,052	3	0,16
Contamos con capacidad normativa sobre las franquicias.	0,049	3	0,15
La cadena cuenta con una imagen corporativa estandar en todos sus centros como muestra de uniformidad.	0,049	3	0,15
El personal recibe capacitación permanente en servicio al cliente y otros temas relacionados con el negocio.	0,047	3	0,14

<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>TOTAL POND.</b>
Los precios son un poco más altos que los de la competencia.	0,070	1	0,07
Es difícil conseguir uniformidad en los servicios de toda la cadena, pues algunos locales ofrecen servicios propios que en otros centros no se ofrecen por no ser oficiales.	0,062	1	0,06
La marca Docucentro no domina el mercado de servicios de impresión, su participación respecto a la totalidad de centros de servicios no es tan alta.	0,062	1	0,06
La cadena no cuenta con un sitio web para publicitar el sistema de franquicias	0,052	1	0,05
El ciclo de vida del producto se encuentra en una etapa de recuperación tras una etapa de decadencia	0,047	1	0,05
Hace falta un programa de inspección y control para verificar el cumplimiento de los estándares de la imagen de marca.	0,047	2	0,09
No hay un sistema de auditorías de cumplimiento de la implementación del manual de operaciones.	0,047	2	0,09
Algunos franquiciados solicitan una mejora en el tiempo de despacho de suministros	0,042	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,60</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.3 Segmentación y Posicionamiento

#### 3.2.3.1 Perfil

##### 3.2.3.1.1 De la Empresa Xerox

El modelo del negocio de Xerox se basa en un modelo de venta indirecta, esto significa la disminución del riesgo que implica administrar unidades de negocio propias; es por esto que gran parte de la actividad comercial de Xerox se enfoca en la venta mediante canales de distribución (mayoristas de equipos, canales distribuidores de papel y suministros, y mediante Franquicias).

**Modelo Comercial de Negocios de Xerox Ecuador**

**Figura 3.5**



Fuente: Elaboración Propia

##### 3.2.3.1.2 Del Departamento de Franquicias

El negocio de Xerox en este departamento se enfoca en la venta de Franquicias bajo la marca Docucentro Xerox, el concepto se basa en centros de servicios de impresión y copiado, que además cuentan con servicios diferenciadores, como son: servicio de diseño

gráfico, asesoría en creación y presentación de documentos, ploteo de planos y de gigantografías, servicio de impresión bajo demanda (cortos tirajes de impresión), servicios de personalización de documentos (datos variables), entre otros; el objetivo es que estos servicios sean percibidos en el mercado como servicios de alto nivel y a precios competitivos. La integralidad es una de las principales fortalezas de los centros. Este tipo de centro debe estar acompañado por una imagen corporativa fuerte. Todos los centros cuentan con una imagen corporativa muy relacionada a XEROX, tanto en aspectos decorativos y distribución del centro, son centros limpios (el orden y la limpieza son fundamentales a diferencia de la competencia) y libres de desperdicios, ofreciendo con ello un mayor valor agregado a la cadena y por lo tanto, un mayor reconocimiento de la marca DOCUCENTRO®.

El giro principal de ingresos que esta actividad genera para Xerox viene del rubro de regalías que pagan las franquicias por sus ventas netas sin IVA (2% sobre ventas), y de la venta de suministros, papel y equipos a las franquicias, además del rubro por el concepto de canon de entrada (valor de marca) que asciende a \$15,000 más IVA por el tiempo de duración del contrato de Franquicia que es de cinco años.

### **3.2.3.2 Mercado Meta**

#### **3.2.3.2.1 Mercado Meta de Xerox**

El giro de negocio del departamento de Franquicias es vender nuevas franquicias a las personas más idóneas que cumplan con el perfil sugerido por Xerox.

Es por ello por lo que a la hora de valorar el perfil que deberán cumplir los potenciales candidatos, se deben valorar una serie de aspectos que son necesarios tener en cuenta.

Los franquiciados son personas u organizaciones entusiastas y motivadas por el enfoque del negocio, y que posean una serie de aptitudes y capacidades que serán evaluadas personalmente en cada una de ellas.

Por el carácter del concepto del negocio y el programa de capacitación inicial, no se requiere que el franquiciado cuente con experiencia en el sector. Sin embargo, sí será recomendable que el candidato cuente con conocimientos de administración, mercadeo y finanzas.

### Perfil del Inversionista de Franquicias Xerox

Tabla 3.29

<b>Tipo de Franquiciado</b>	Persona Jurídica	Empresas del sector de Artes Gráficas que estén interesados en diversificar sus servicios actuales
	Persona Natural	Inversionista - Auditor Inversionista atraído por el concepto y rentabilidad del mismo Auditor ya que deberá hacer labores de control en el centro Franquiciado  Evaluaremos los casos en que el franquiciado sea quien este frente al centro debido al grado de inversión que debe realizar
<b>Formación Académica</b>	Estudios Universitarios	Pueden ser excluidos únicamente en casos en los que el potencial Franquiciado tenga gran experiencia en gestión de negocios
<b>Experiencia Laboral</b>	Gestión de Proyectos Mercadeo - Actividades Comerciales	
<b>Conocimientos Específicos</b>	Administración de Empresas Mercadeo - Finanzas	
<b>Motivación</b>	Alta necesidad de logro Orientación a los resultados	
<b>Otros Requerimientos</b>	Solvencia Económica Capacidad de Inversión y Facilidad de crédito	

Fuente: Dossier de Franquicias Xerox

#### 3.2.3.2.2 Mercado Meta de los Docucentros Xerox:

El concepto de **DOCUCENTRO Xerox®** está orientado a atender dos tipos de clientes, el corporativo y el de paso.

Mercado Corporativo: Instituciones publicas como universidades, museos, bibliotecas, Áreas de Mercadeo, Recursos Humanos, Comerciales, Servicios y Compras, Agencias de Publicidad, Centrales de Medios, Pymes, centros comerciales, grandes superficies, etc. El mercado corporativo se caracteriza por una gran calidad en las impresiones y unas necesidades de servicios más específicos si lo comparamos con el otro segmento.

Dentro del mercado corporativo es importante identificar el mercado comercial, este mercado tiene un gran potencial, debido esencialmente a la importancia que las políticas comerciales y promocionales están adquiriendo en el comercio minorista

El segmento de consumidores de paso está conformado principalmente por estudiantes, transeúntes, ejecutivos, profesionales independientes, comerciantes informales, entre otros.

Las estrategias publicitarias se centran en un público con una capacidad de compra entre media y alta y que busquen calidad y exclusividad como características principales.

### **3.2.3.3 Posicionamiento**

De acuerdo al estudio realizado en la ciudad de Quito la marca **Xerox** tiene un liderazgo compartido (25%) en el mercado de centros de copiado junto con la marca Canon (24%), las dos marcas comparten casi la mitad del mercado de centros de copiado en la ciudad, lo que le da a Xerox la imagen de una marca sólida en el mercado ecuatoriano.

Y con respecto al posicionamiento de las franquicias, **DOCUCENTRO Xerox®** es una marca reconocida en el sector de la industria de impresión en el mercado ecuatoriano desarrollando servicios de impresión, copiado, ploteo, gigantografía y finishing de documentos tanto en color como en blanco y negro. Sin embargo su participación en el mercado respecto al total de unidades de negocio de impresión y copiado es de aproximadamente un 12%.

### **3.2.3.4 Segmentación del Mercado**

La segmentación de franquicias se encuentra bajo una clasificación geográfica de territorios de cobertura en la ciudad de Quito y Guayaquil (Ver anexo 5 Mapa de Territorios de Franquicias); para el resto del país sólo se ha definido segmentos por provincia por el tamaño de los mercados rurales.

## **3.2.4 Determinación de Estrategias**

### **3.2.4.1 Análisis Estratégico**

#### **3.2.4.1.1 Matriz FODA**

Para la realización de la matriz FODA (Ver Anexo 10 Matriz FODA), se tomó como punto de partida los resultados de las matrices EFE y EFI, las mismas que fueron construidas con datos del análisis situacional tanto interno como externo y que fueron clasificados de

acuerdo a una matriz de Priorización o matriz de Holmes (ver el Anexo 8 Matriz de Priorización)

Las estrategias resultantes del análisis FODA son las siguientes:

### Resultados de la Matriz FODA

Tabla 3.30

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1 Diseñar un plan para la venta de franquicias en provincias con base en los buenos márgenes de rentabilidad.</p> <p>2 Diseñar un plan de estrategias para atraer inversiones provenientes de las remesas de los migrantes.</p> <p>3 Crear un plan de relacionamiento con los franquiciados actuales para incentivarlos a invertir en nuevos puntos de franquicias.</p> <p>4 Crear un sistema de financiamiento directo para los nuevos inversionistas.</p> <p>5 Crear un plan para generar interesados (que coincidan con el perfil de franquiciados) a través de ferias de Franquicias (especialmente en provincias)</p>	<p>1 Plan de Publicidad para reforzar la diferencia (servicios especializados) y beneficios de la marca (que incluya el diseño de una página web)</p> <p>2 Plan de reducción de las zonas de concesión (territorio) en los nuevos contratos de franquicia.</p> <p>3 Plan de Mejora de niveles de servicio para crear una buena imagen externa.</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1 Crear un plan de descuentos por rangos de volúmen para igualar los precios de la competencia.</p> <p>2 Crear un sistema de financiamiento directo para los nuevos inversionistas.</p> <p>3 Plan de estrategias en diferenciación en calidad basado en la tecnología de equipos.</p> <p>4 Plan de Publicidad para reforzar la diferencia (servicios especializados) y beneficios de la marca (que incluya el diseño de una página web)</p>	<p>1 Crear un plan de diversificación de productos y servicios para la cadena (integración de servicios mediante aliados estratégicos).</p> <p>2 Crear un plan de descuentos por rangos de volúmen para igualar los precios de la competencia.</p> <p>3 Plan de Publicidad para reforzar la diferencia (servicios especializados) y beneficios de la marca (que incluya el diseño de una página web)</p> <p>4 Desarrollar un plan de optimización de recursos.</p> <p>5 Sacar provecho del posicionamiento que tiene la marca Xerox en el mercado de equipos de copiado (top of mind)</p>

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.2.4.1.2 Matriz PEYEA

Para la elaboración de la matriz PEYEA se utilizó la información de la investigación de mercado y de datos obtenidos del análisis situacional interno y externo como se puede ver en la Tabla 3.31.

## Resultados de la Matriz PEYEA

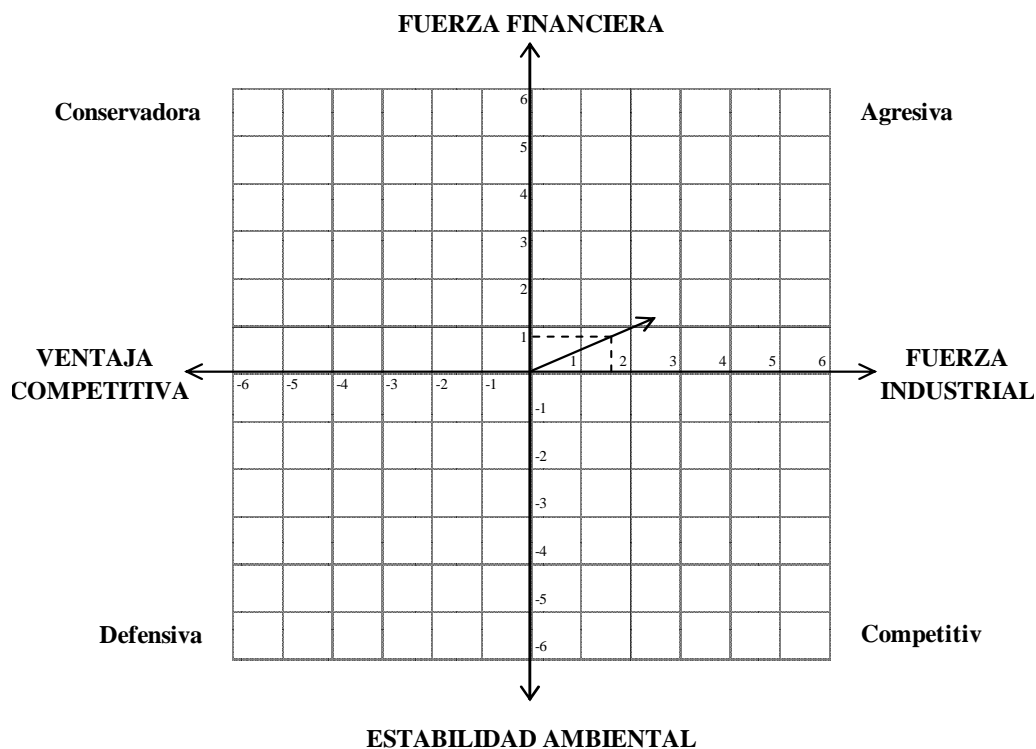
Tabla 3.31

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	<b>CALIF.</b>
El rendimiento sobre la inversión de una franquicia Xerox (17% de margen) está muy por encima de la media del mercado (5% de margen)	6
Flujos de efectivo eficientes de las franquicias (eficiencia en la administración de recursos)	6
El promedio de ventas de las franquicias (\$15,000 - \$19,000) se encuentran en rangos más altos que la media del mercado (\$5,000 - \$12,000)	6
El costo de operación es un poco más alto que el del mercado (debido a los pagos de regalías)	3
Facilidad para salir del mercado	4
Riesgos implícitos del negocio	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>CALIF.</b>
Participación en el mercado	-4
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-5
Lealtad de los clientes	-2
Conocimientos tecnológicos	-1
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1
<b>TOTAL</b>	<b>-14</b>
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>CALIF.</b>
Cambios Tecnológicos	-3
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-3
Escala de precios de productos competidores	-5
Barreras para entrar en el mercado	-3
Presión Competitiva	-5
Elasticidad de la demanda	-5
<b>TOTAL</b>	<b>-26</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>CALIF.</b>
Potencial de crecimiento	6
Potencial de utilidades	6
Estabilidad financiera	3
Conocimientos tecnológicos	4
Aprovechamiento de recursos	3
Intensidad de capital	3
Productividad, aprovechamiento del capital	3
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Ubicación de Resultados de la matriz PEYEA en el Plano Cartesiano

Figura 3.6



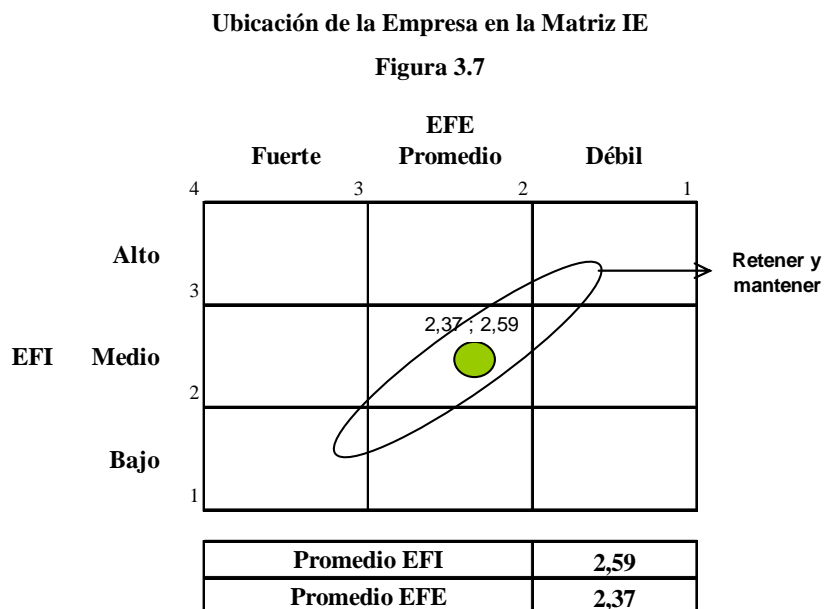
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 3.6, el vector direccional de la empresa se sitúa en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, esto significa que la organización está en buena posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, las estrategias recomendadas en este cuadrante para la empresa son: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.



### 3.2.4.1.3 Matriz IE (Interna - Externa)



Fuente: Elaboración propia

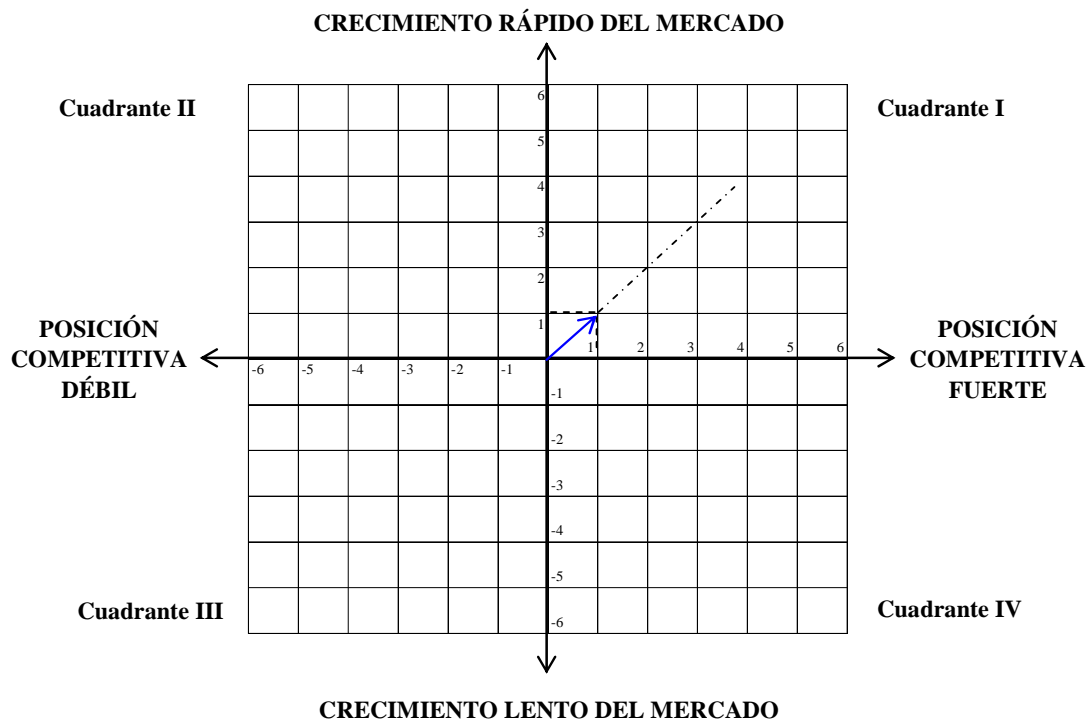
Esta matriz es una combinación entre la matriz EFE y la matriz EFI, la ubicación en el cuadrante V sugiere que se resista en el mercado con el producto actual, pues aún tiene posibilidades de mantenerlo a flote. La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas en este cuadrante.

Esto significa que la empresa debe buscar penetrar el mercado de mejor manera, y diversificar sus productos con el fin de establecer un liderazgo en calidad mediante la diversificación de servicios.

### 3.2.4.1.4 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia analiza la situación de la empresa en base a los resultados obtenidos de las siguientes matrices: MPC, EFI, EFE, IE y PEYEA.

La posición en el cuadrante I sitúa a la cadena Docucentros en una posición similar a la de la matriz PEYEA, en este cuadrante las estrategias son muy similares a las recomendadas por la matriz PEYEA, las empresas que se ubican en el cuadrante I se encuentran en una posición relativamente buena.



PEYEA: Posición cuadrante agresivo (posición financiera fuerte en un mercado agresivo)

IE: Posición cuadrante V (Retención)

Las estrategias recomendadas para la empresa en este cuadrante son: buscar el desarrollo y penetración en el mercado, integración hacia delante, integración horizontal y diversificación.

### 3.2.4.2 Selección de Estrategias

#### 3.2.4.2.1 Matriz Multivariable

En base a las estrategias propuestas en la matriz FODA, en combinación con las estrategias propuestas en las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia, se procedió a priorizar las mejores estrategias en la matriz multivariable (Ver Anexo 11), en la cual se analizó los factores que inciden en la selección de las estrategias más adecuadas.

De acuerdo al resultado de esta matriz las estrategias más idóneas para la empresa son las siguientes en orden descendente:

- Plan de reducción de las zonas de concesión (territorio) en los nuevos contratos de franquicia.
- Crear un plan de diversificación de productos y servicios para la cadena (integración vertical)
- Diseñar un plan de estrategias para atraer inversiones provenientes de las remesas de los migrantes (especialmente provincias)
- Plan de estrategias en diferenciación en calidad basado en la tecnología de equipos.

#### **3.2.4.2.2 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica**

En la matriz MCPE (Ver Anexo 12) se toman las estrategias seleccionadas en la matriz multivariable, para verificar cuáles de ellas tienen prioridad sobre las demás estrategias seleccionadas, se analizaron varios factores internos y externos (tomados de las matrices EFE y EFI) con el fin de establecer la eficiencia de la aplicación de estas estrategias con respecto al entorno externo e interno de la empresa.

En el resultado las estrategias ganadoras son la 1 y 2 de la matriz multivariable por su impacto positivo y los beneficios que puede representar su aplicación para la empresa.

#### **Estrategias Seleccionadas:**

**Estrategia 1:** Plan de reducción de los territorios de concesión de franquicias (para la penetración de mercado) a un territorio que abarque 400 metros a la redonda en las zonas disponibles, e ir reduciendo paulatinamente a las actuales en la renovación de contratos con los franquiciados actuales.

**Estrategia 2:** Crear un plan de diversificación de productos y servicios para la cadena (integración vertical).

#### **3.2.5 Planes de Acción y Control para la aplicación de las Estrategias Seleccionadas**

### **3.2.5.1 Descripción de Planes de Acción**

**Estrategia 1: Penetración en el mercado mediante la reducción de los territorios de concesión de franquicias a un territorio que abarque 400 metros a la redonda en las zonas disponibles, e ir reduciendo paulatinamente a las actuales en la renovación de contratos con los franquiciados actuales.**

#### **Objetivos**

Ampliar la participación en el mercado mediante la oferta de un mayor número de territorios concesionables.

#### **Metas**

Lograr una reducción de territorios de franquicias actuales en un plazo máximo de 2 años, y de las zonas actuales libres para concesión en un plazo máximo de 3 meses.

#### **Planes de Acción**

- 3 Verificar el plazo de vencimiento de los contratos de franquicias actuales, y elaborar los nuevos contratos con la nueva cláusula modificatoria del territorio actual.
- 4 Realizar un estudio zonal para determinar los sectores con mayor concentración comercial y diferenciarlas de las zonas con mayor concentración urbana (viviendas/urbanizaciones/barrios).
- 5 Clasificar las zonas de acuerdo a su atractivo comercial en: zonas de potencial comercial alto, zonas de potencial comercial medio y zonas de potencial comercial bajo, y de acuerdo a esta clasificación elaborar un listado con las zonas de potencial alto y medio para crear el portafolio de territorios disponibles.
- 6 Crear un plan de ventas para ofertar franquicias en los nuevos territorios de acuerdo con el portafolio de zonas disponibles.
- 7 Monitorear los ingresos por venta de nuevas Franquicias.

### Matriz de Planes de Acción Estrategia 1

Tabla 3.32

Plan de Acción	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Recursos	Indicadores de Control	Periodicidad de Medición
1. Verificar el plazo de vencimiento de los contratos de franquicias actuales, y elaborar los nuevos contratos con la nueva cláusula modificatoria del territorio actual.	JUNIO 2009	JUNIO 2011	Información de Contratos (Administración de Clientes)	$\frac{N^{\circ} \text{contratos\_vencidos}}{N^{\circ} \text{total\_de\_contratos}} \times 100$	Mensual
2. Realizar un estudio zonal para determinar los sectores con mayor concentración comercial y diferenciarlas de las zonas con mayor concentración urbana (viviendas/urbanizaciones/barrios).	JUNIO 2009	SEPTIEMBRE 2009	Estudio de mercado	$\frac{\text{Acciones Concluidas}}{\text{Acciones totales a Desarrollar}} \times 100$	Trimestral
3. Clasificar las zonas de acuerdo a su atractivo comercial en: zonas de potencial comercial alto, zonas de potencial comercial medio y zonas de potencial comercial bajo, y de acuerdo a esta clasificación elaborar un listado con las zonas de potencial alto y medio para crear el portafolio de territorios disponibles.	JUNIO 2009	SEPTIEMBRE 2009	Estudio de mercado	$\frac{\text{Acciones Concluidas}}{\text{Acciones totales a Desarrollar}} \times 100$	Trimestral
4. Crear un plan de ventas para ofertar franquicias en los nuevos territorios de acuerdo con el portafolio de zonas disponibles.	JUNIO 2009	DICIEMBRE 2009	Planificación marketing	$\frac{\text{Acciones Concluidas}}{\text{Acciones totales a Desarrollar}} \times 100$	Semestral
5. Monitorear los ingresos por venta de nuevas Franquicias	JUNIO 2009	DICIEMBRE 2009	Reporte de Facturación de Franquicias	$\frac{\text{Ingresos por Regalías de Clientes Nuevos}}{\text{Total de Ingresos por Regalías}} \times 100$	Semestral

### Estrategia 2: Diversificación y Desarrollo de Nuevos Servicios

#### Objetivos

Aprovechar oportunidades de negocio del mercado en servicios que actualmente no ofrece la competencia, para ampliar y diversificar la línea de servicios que ofrece la cadena.

#### Metas

Desarrollar e implementar nuevos servicios para obtener ingresos por ventas de nuevos servicios cercanos a un 15% anual.

#### Planes de Acción

1. Desarrollar e implementar servicios innovadores, realizando una investigación exhaustiva de necesidades especialmente dentro del sector corporativo
2. Realizar un estudio de factibilidad técnica y económica para determinar que productos o servicios adicionales se pueden implementar con éxito.

3. Integración Vertical hacia abajo: incluir la de venta de equipos y suministros a través de las franquicias mediante un plan de canal de distribución, en el cual las franquicias ganan una comisión por la venta de equipos y suministros Xerox.
4. Monitorear el porcentaje de ingresos por nuevos productos o servicios.
5. Monitoreo del nivel de satisfacción de los clientes a partir de la implantación de nuevos productos.

### Matriz de Planes de Acción Estrategia 2

Tabla 3.33

Plan de Acción	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Recursos	Indicadores de Control	Periodicidad de Medición
1. Desarrollar e implementar servicios innovadores, realizando una investigación exhaustiva de necesidades especialmente dentro del sector corporativo	JUNIO 2009	JUNIO 2011	Información de Contratos (Administración de Clientes)	$\frac{\text{Acciones Concluidas}}{\text{Acciones totales a Desarrollar}} \times 100$	Mensual
2. Realizar un estudio de factibilidad técnica y económica para determinar que productos o servicios adicionales se pueden implementar con éxito.	JUNIO 2009	SEPTIEMBRE 2009	Estudio de mercado	$\frac{\text{Acciones Concluidas}}{\text{Acciones totales a Desarrollar}} \times 100$	Trimestral
3. Integración Vertical hacia abajo: incluir la de venta de equipos y suministros a través de las franquicias mediante un plan de canal de distribución, en el cual las franquicias ganan una comisión por la venta de equipos y suministros Xerox.	JUNIO 2009	SEPTIEMBRE 2009	Estudio de mercado	$\frac{\text{Acciones Concluidas}}{\text{Acciones totales a Desarrollar}} \times 100$	Trimestral
4. Monitorear el porcentaje de ingresos por nuevos productos o servicios	JUNIO 2009	SEPTIEMBRE 2009	Reporte de Ventas de Franquicias (Sell Out)	$\frac{\text{Ventas por nuevos servicios}}{\text{Total de Ventas}} \times 100$	Trimestral
5. Monitorear el nivel de satisfacción de los clientes	JUNIO 2009	SEPTIEMBRE 2009	Estudio de mercado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ encuestas favorables}}{\text{N}^\circ \text{ encuestas totales}} \times 100$	Trimestral

### Tácticas Complementarias para el logro de la implementación de las estrategias

1. Crear un plan de medios para difundir y promocionar la cadena de manera más eficiente y fortalecer la imagen de la marca. (buscar la posibilidad de gestionar la creación de una página web)
2. Mejorar la calidad del servicio para generar fidelidad en los clientes.
3. Generar interesados mediante anuncios de prensa para la venta de nuevos territorios, y a través de publicidad por correos electrónicos.

4. Generar la búsqueda de candidatos con el perfil deseado mediante: la agenda de socios de la empresa, proveedores, clientes, compra de bases de datos de empresarios conocidos en el mercado objetivo.
5. Incorporarse a un catálogo de franquicias de Internet o físico que circule en el mercado local.
6. Complementar acciones de marketing con la presencia en ferias de franquicias.
7. Realizar un tour de ventas con los potenciales inversionistas, que consiste en mostrar al potencial franquiciado el valor agregado que va a recibir, se puede realizar en los locales de los franquiciados actuales.

### **3.2.5.2 Descripción de Controles a Emplear**

El control se debe ejecutar de forma preventiva y no correctiva para generar acciones de forma proactiva en lugar de reactiva.

#### **3.2.5.2.1 Indicadores de Control:**

##### **3.2.5.2.1.1 Tasa de Clientes Nuevos:**

Objetivo: Mantener y aumentar el número de clientes.


Período: Semestral


$$\text{Indicador: } \frac{C_t - C_r}{C_t} \cdot 100$$


Ct: Clientes totales; Cr: Clientes retirados (clientes que no registra actividad comercial)

Unidad: Porcentaje %

Interpretación: Este indicador muestra el incremento de nuevos clientes

 Verde:  $x \geq 10\%$

 Amarillo:  $9\% \leq x \leq 6\%$

 Rojo:  $x \leq 5\%$

##### **3.2.5.2.1.2 Tasa de Vencimiento de Contratos:**

Objetivo: Monitoreo de vencimiento de contratos (para la aplicación de la estrategia 1)

Período: Mensual

$$\frac{N^{\circ} \text{contratos\_vencidos}}{N^{\circ} \text{total\_de\_contratos}} \times 100$$

Unidad: Porcentaje %

Interpretación: Este indicador muestra el número de contratos por vencer

- Verde:  $x \leq 5\%$
- Amarillo:  $6\% \geq x \leq 20\%$
- Rojo:  $x \geq 20\%$

### 3.2.5.2.1.3 Indicador de Nivel de Ingreso por Venta de Nuevos Servicios

Objetivo: Desarrollar nuevos servicios y mercados

Período: Trimestral

$$\text{Indicador: } \frac{\text{Ventas por nuevos servicios}}{\text{Total de Ventas}} \times 100$$

Unidad: Porcentaje %

Interpretación: Permite visualizar el aporte de los ingresos por nuevos productos y servicios a las ventas totales.

- Verde:  $x \geq 15\%$
- Amarillo:  $14\% \leq x \leq 10\%$
- Rojo:  $x \leq 10\%$

### 3.2.5.2.1.4 Indicador de Ingresos por Venta de Territorios Nuevos

Objetivo: Crecimiento y posicionamiento de la cadena de franquicias en el mercado


Período: Semestral





$$\text{Indicador: } \frac{\text{Ingresos por Regalías de Clientes Nuevos}}{\text{Total de Ingresos por Regalías}} \times 100$$

Unidad: Porcentaje %

Interpretación: Permite visualizar el aporte de los ingresos por regalías de los nuevos clientes a la actividad de la cadena.

 Verde:  $x \geq 12\%$

 Amarillo:  $11\% \leq x \leq 6\%$

 Rojo:  $x \leq 5\%$

### 3.2.5.2.1.5 Indicador de Porcentaje de Retención de Clientes

Objetivo: Fortalecer la relación con los clientes


Período: Semestral


$$\text{Indicador: } \frac{\text{N}^\circ \text{ total de clientes} - \text{N}^\circ \text{ clientes retirados}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}} \times 100$$

Unidad: Porcentaje %

Interpretación: Indica el grado de permanencia de los clientes si es menor al actual se debe implementar estrategias para lograr fidelidad en los clientes.

 Verde:  $x \geq 19$

 Amarillo:  $18 \leq x \leq 16$

 Rojo:  $x \leq 15$

### 3.2.5.2.1.6 Indicador de Satisfacción de los Clientes

Objetivo: Cumplimiento de los requisitos del cliente

Período: Trimestral

$$\text{Indicador: } \frac{\text{N}^\circ \text{ encuestas favorables}}{\text{N}^\circ \text{ encuestas totales}} \times 100$$

Unidad: Porcentaje %

Interpretación: Indica el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad del servicio que ofrece la empresa, si el resultado es favorable significa que la empresa tiene un alto nivel de calidad en el servicio al cliente.

■ Verde:  $x \geq 90$

■ Amarillo:  $70 \leq x \leq 89$

■ Rojo:  $x \leq 69$

### 3.2.5.2.1.7 Indicador de Avance de Implementación de los Planes de Acción.

Objetivo: Mejorar y mantener el servicio

Período: Trimestral

$$\text{Indicador: } \frac{\text{Acciones Concluidas}}{\text{Acciones totales a Desarrollar}} \cdot x100$$

Unidad: Porcentaje %

Interpretación: Este indicador nos ayuda a determinar el grado de avance en la implementación de los planes de acción.

■ Verde:  $x \geq 80$

■ Amarillo:  $60 \leq x \leq 79$

■ Rojo:  $x \leq 59$

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CAPÍTULO 4.1 CONCLUSIONES**

1. En el presente trabajo se logró demostrar que es necesario que la empresa Xerox cuente con un plan de marketing para la expansión de su cadena de Franquicias. Para lo cual se realizó una investigación de mercado, con la cual la empresa no contaba, gracias a esta investigación se pudo proceder con el análisis de los factores estratégicos que inciden en su entorno, y finalmente se consolidó un plan de con estrategias alcanzables y medibles que de implementarse en la empresa, se conseguirán las metas planteadas en un mediano y corto plazo. Para la determinación de estrategias se utilizaron varias matrices, inicialmente para la priorización de factores tanto internos como externos se elaboró la matriz de priorización o Matriz de Holmes, en base a los resultados de dicha matriz se procedió a elaborar las matrices EFE y EFI para el análisis den entorno interno y externo; como parte de este análisis también se utilizaron como herramientas las matrices MPC y Análisis de Porter; y para el planteamiento de estrategias posibles a aplicar se utilizó la matriz FODA, PEYEA, IE (Interna Externa) y la matriz de la Gran Estrategia; finalmente después de todo este proceso de análisis el siguiente paso fue la selección final de las estrategias más idóneas para la empresa en base al impacto y beneficio tanto interno como externo para este paso se utilizaron como herramientas las matrices: Multivariable y MPCE (Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica)
2. En el estudio de mercado se logró identificar las características principales del mercado de impresión, con las cuales se realizó gran parte del análisis situacional externo de la empresa. Los resultados demostraron que la empresa necesita implementar estrategias de penetración en el mercado, sobretodo en nuevos nichos de mercado como son las provincias.
3. Como estrategia principal, en el estudio se determinó que es muy importante empezar a reducir las zonas territoriales dentro de las cuales funcionan las franquicias y crear nuevos territorios más pequeños para poder llegar a un mayor número de sectores y mediante esta restructuración geográfica desarrollar el

mercado de franquicias de servicios para poder lograr el objetivo de vender más franquicias a mediano y largo plazo.

4. Adicionalmente, de acuerdo con los resultados del análisis estratégico, se pudo detectar como una estrategia necesaria para el desarrollo de las franquicias, la implementación e integración de nuevos productos y servicios.
5. La empresa debe gestionar los planes de acción en el menor tiempo posible para lograr resultados a mediano y corto plazo.

## **CAPÍTULO 4.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la empresa ampliar el estudio de mercado hacia las provincias, pues es un mercado todavía no explotado y que podría tener un gran potencial a futuro.
2. Se recomienda que la reducción de zonas territoriales se realice de forma periódica y paulatina para evitar conflictos con los actuales franquiciados.
3. Se recomienda realizar una investigación de mercado para la aplicación de las estrategias sugeridas referentes a la introducción y creación de nuevos productos, se debe analizar cuál será el impacto y aceptación de los clientes.
4. Se recomienda realizar sondeos de mercado de forme continua para monitorear las tendencias del mercado en cuanto a precios, preferencias, entre otros factores que influyen en la conducta de los consumidores.
5. Finalmente se recomienda que la empresa implemente los planes de acción lo antes posible para lograr las metas planteadas.

## BILIOGRAFÍA

1. ALTMAN DG, Bland JM., **“Statistics Notes: Presentation of numerical data”**, Editorial BMJ, México 1996
2. BUSTAMANTE Sánchez, **Guía Cómo desarrollar una cadena de Franquicias**, Ecuador- 2007, Francorp.
3. C KEANER, Taylor; **“Investigación de Mercados”**, Editorial Mc. Graw Hill, Mexico, 1995.
4. DIEZ de Castro Enrique Carlos, **“El Sistema de Franquicia: fundamentos teóricos y prácticos”**, editorial Pirámide, España 1995.
5. FRED R. David, **“Conceptos de Administración Estratégica”**, México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.
6. KOTLER, Philip. **“Mercadotecnia”**. 3ra Ed. 1989, Prentice Hall, México.
7. KOTLER, Philip. **“Dirección de Marketing”**, Prentice Hall, Edición Milenio, México 2001.
8. MUÑIZ R., **“Marketing en el siglo XXI”**, Editorial Centro de Estudios Financieros, segunda edición, México, 2008.
9. STANTON Thomas, **“Fundamentos de Marketing”**, Mc. Graw Hill, 6º Edición, España, 1999.
10. TROUT & RIVKIN. **“El Nuevo Posicionamiento”** Ed. Limusa, México ,1996.
11. W. BOYD, **“Marketing Estratégico”**, Editorial Mc. Graw Hill, 4ª Edición, México 2005.
12. W. RONALD, **“Investigación de Mercados”**, Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª Edición, México 1990.

### MANUALES:

13. Dossier Franquicias Xerox 2007.
14. Manual de Operaciones de Franquicias Docucentros Xerox 2006.

### PÁGINAS WEB:

15. [www.aefran.org](http://www.aefran.org)

16. [www.franquiciasarg.com](http://www.franquiciasarg.com)
17. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) (Ecuador en Cifras)

### **BOLETINES, PUBLICACIONES Y REVISTAS:**

18. Anuario 2006 y 2007, Estados financieros consolidados del total de compañías informantes, Dirección de Estudios Económicos Societarios, Superintendencia de Compañías.
19. Boletín de Competitividad N° 20, Banco Central del Ecuador, Evolución Trimestral: Índice de Entorno Competitivo, I Trimestre 2007.
20. Boletín N° 008, INEC, 25 de Agosto de 2008.
21. Boletín de prensa N°29, Banco Central del Ecuador, 9 de Febrero de 2009.
22. Boletín de prensa N° 28 del Banco Central del Ecuador, 9 de febrero de 2009
23. Embajada de España, Situación de las Franquicias en el Ecuador, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2006.
24. Memorias Conferencia de Franquicias, AEFran (Asociación Ecuatoriana de Franquicias), Expo-franquicias, Octubre 2008
25. Registro Oficial N°512, Jueves 22 de Enero de 2009.
26. Revista Ekos, Marzo 2006, “Franquicias”.
27. Revista Líderes N°588, Lunes 16 de Febrero de 2009.
28. Revista Líderes N°589, Lunes 23 de Febrero, página 3.
29. Revista Líderes N°588, Lunes 16 de Febrero, página 12.
30. Revista Líderes N°588, Lunes 16 de Febrero, página 13

# ANEXOS