

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Introducción de la marca Pandora en el Ecuador

Pedro José Sosa Guarderas

Marek Michalski Ph.D.

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, 6 de septiembre de 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Introducción de la marca Pandora en el Ecuador

Pedro José Sosa Guarderas

Marek Michalski Ph.D.
Director de Tesis

Santiago Gangotena Ph.D.
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Quito, 6 de septiembre de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Pedro José Sosa Guarderas

Código estudiante: 201510_00103036

C. I.: 1712846508

Lugar: Quito

Fecha: Septiembre 2015

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a toda mi familia que siempre estuvo alentándome y apoyándome en mis estudios. Agradezco a todos mis amigos que siempre estuvieron conmigo en la Universidad y con las personas que pude interactuar y que siempre nos estuvimos dando la mano.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por ser quienes me han dado la oportunidad de poder estudiar, así mismo a la Universidad San Francisco de Quito que me permitió estudiar y ser quien soy ahora una persona con muchas más experiencias y conocimientos.

RESUMEN

En el siguiente estudio se puede ver como una empresa de gran prestigio y tamaño llamada Pandora brinda sus franquicias a personas de todo el mundo. Esta es una empresa que está en más de 70 países y tiene ingresos anuales de más de un billón de dólares. Por lo que podemos aprender de su modelo de negocio y que beneficios este nos puede traer si es que alguien adquiere en Ecuador. Así mismo se puede ver como fuerzas externas pueden afectar y también beneficiar al momento de manejar una franquicia como lo es Pandora. En el Ecuador se encuentran mayores fuerzas externas a comparación de otros países, por lo cual una franquicia de Pandora tendría mayores retos al momento de entrar en el país como importación.

ABSTRACT

In the following study we can observe a prestigious and really big company called Pandora. This company gives franchise to many people around the world. This company is already in 70 countries worldwide and it has an actual income of over one billion dollars. We can see that Pandora has a great business model that brings benefits if we want to have this franchise in Ecuador. Also we can see how external forces may affect and at the same time benefit when handling a franchise like Pandora. In Ecuador we have bigger and more difficult external forces compared to other countries around the world, this will make much more difficult the establishment of the company in this country. The most difficult challenge can Pandora experience while trying to have a good business on Ecuador is the process of importing things to Ecuador, because of such harsh laws and taxes.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
MARCO TEORICO	9
MODELO DE NEGOCIO.....	10
MODELO DE NEGOCIO A NIVEL NACIONAL (ECUADOR).....	12
MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE VENTA AL POR MENOR EN ECUADOR.....	12
FRANQUICIAS.....	14
FRANQUICIA EN EL SECTOR DE VENTA AL POR MENOR.....	16
PANDORA.....	16
INVESTIGACION	18
HIPOTESIS	18
MARCO METODOLOGICO	18
RESULTADOS	19
RESULTADOS	22
RESULTADO ENCUESTA.....	23
CONCLUSIONES	30
CONCLUSIONES	30
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS	33
ANEXO A	33
ANEXO B	35
<i>Grafico No. 1</i>	14
<i>Grafico No. 2</i>	20
<i>Grafico No. 3</i>	21
<i>Grafico No. 4</i>	21
<i>Grafico No. 5</i>	22
<i>Grafico No. 6</i>	22
<i>Grafico No. 7</i>	23

MARCO TEORICO CAPITULO 1

Actualmente el Ecuador está pasando por una fase complicada en cuestión de importaciones de artículos varios, sin embargo estas leyes no afectan a todos los artículos importados. Existen artículos los cuales no tienen restricción ni impuestos al momento de ingresar al país y otros que están atados a leyes y pagos extras. A lo largo del estudio se puede ver cómo funciona el sistema de franquicia con una marca internacional, como lo es una de las más grandes, llamada Pandora. Se puede ver como esta marca utiliza sus modelos de negocio y exigencias en términos de almacén y características del mismo, con el objetivo de que la marca sea idéntica a nivel mundial y no baje su calidad y prestigio. De igual manera a lo largo del estudio se puede ver cómo el modelo de franquicia afecta y beneficia a los elementos externos del mercado tales como ventas y ventajas a nivel de marketing, así mismo perjudica otros factores de negocio como son precios y requisitos para poder montar la franquicia.

Modelo de negocio

El modelo de negocio se caracteriza por ser la manera en que una empresa funciona a partir desde que el producto se fabrica hasta que le llega al consumidor final. Toda empresa debe realizar varios estudios de modelos de negocios, sin embargo con el caso de una franquicia el modelo de negocio elegido es complicado de implantar ya que existen varias fuerzas externas. La dificultad que ejercen las fuerzas externas en las franquicias son que las leyes cambian constantemente y al mismo tiempo depende del país en el que se esta creando la empresa. Las empresas internacionales deben seguir con las leyes y requisitos de cada país y al mismo tiempo exigir protocolos los cuales sean cumplidos. Las regulaciones legales podrían cambiar en el transcurso de la implantación de la franquicia, como por ejemplo puede haber modificaciones en el tamaño de la franquicia como tal, en el número de ítems importados en la misma, lo que dificultaría el proceso de las compras.

En las circunstancias antes mencionadas, el modelo de negocio que utiliza Pandora para desarrollar su marca a nivel mundial es estricto y no aceptan modificaciones y cambios por lo

se vuelve un proceso complicado el intentar acoplar este tipo de negocio a un país con leyes constantemente cambiantes como el Ecuador. El modelo de negocio de Pandora a nivel nacional e internacional funciona a través de franquicias las cuales cumplen todo aquel requisito que esta les imponga. El modelo exige una serie de requisitos con el fin de que todos los locales donde se vendan artículos Pandora, tengan el mismo nivel de calidad y mantengan un protocolo de diseño y ventas. Los requisitos que Pandora exige son los siguientes:

- Espacio del local mínimo de 50 metros cuadrados.
- Los muebles que se colocan en la tienda serán importados desde Dinamarca de un proveedor exclusivo de Pandora.
- Una compra mínima de productos de joyería establecida para cada una de las tiendas la cual debe garantizar un inventario adecuado.
- La comisión de venta que se debe pagar a Pandora es del 2.5% de las ventas y debe ser pagada trimestralmente.

Esto antes mencionado son los requisitos que la empresa exige para poder abrir una franquicia de la misma. Una característica importante que tiene el modelo de negocio de Pandora es la falta de exclusividad de la franquicia en un país, es decir, varias personas del mismo país pueden obtener una franquicia de esta marca. Las Personas interesadas pueden comprar los derechos de la marca directamente de esta, de una empresa externa o de una persona que la adquirió con anterioridad. De esta manera Pandora se asegura que no existirán barreras para el crecimiento debido a las decisiones o actuaciones de terceros que no dependen de la marca. Pandora ofrece la posibilidad y crea la oportunidad para que en todos los países y ciudades puedan tener un local, de esta forma ampliar el conocimiento y presencia de sus productos entre los consumidores a nivel mundial.

Modelo de negocios a nivel nacional (Ecuador)

El modelo de negocio propuesto por Pandora cambiará en el ámbito nacional de Ecuador, ya que dentro del país no se realizarán franquicias, es decir, la persona que compre una franquicia lo debe hacer directamente con Pandora y no con el franquiciado inicial del país.

El modelo de negocio que se puede utilizar en estas circunstancias en donde la venta es directa, es que exista una buena exhibición del producto, las personas deben poder ver la calidad y apreciarlo en el local el cual será idéntico al de distintos países.

La estrategia que se debe aplicar en el Ecuador es que se debe montar un local en la zona de mayores ventas del país y en donde el target de personas será alto económicamente. La estrategia del local se puede cumplir montando un local de Pandora en la ciudad de Quito en el Centro Comercial Quicentro Shopping ya que este es un lugar donde existen altas ventas y movimiento de personas con altos recursos económicos. El local debe ser según los requisitos de Pandora con las dimensiones, muebles y diseño que esta marca exige. Este modelo de negocio es el que se utilizaría en Ecuador ya que es un producto de élite con que la gente cada vez más se familiariza. El hecho de tener el local en uno de los mejores centros comerciales de la ciudad de Quito, nos ayudaría a entrar al mercado de la manera más rápida.

Modelo de negocio en el sector de venta al por menor en Ecuador

Según Peña (2012) el INEC, en el país existen un total de 500, 217 establecimientos que declaran la venta como su actividad económica. De estos aproximadamente 232,760 establecimientos pertenecen al sector de la venta al por menor. Es decir el 46,53% se dedica a este tipo de venta. El sector de ventas al por menor se divide por segmentos, ya que existe una variedad de productos que se venden de esta forma.

De acuerdo a la actividad económica del Ecuador presentada por el INEC se ve los tipos de producto que se vende al por menor actualmente.

Figura 1: Actividad Económica

Actividad Económica

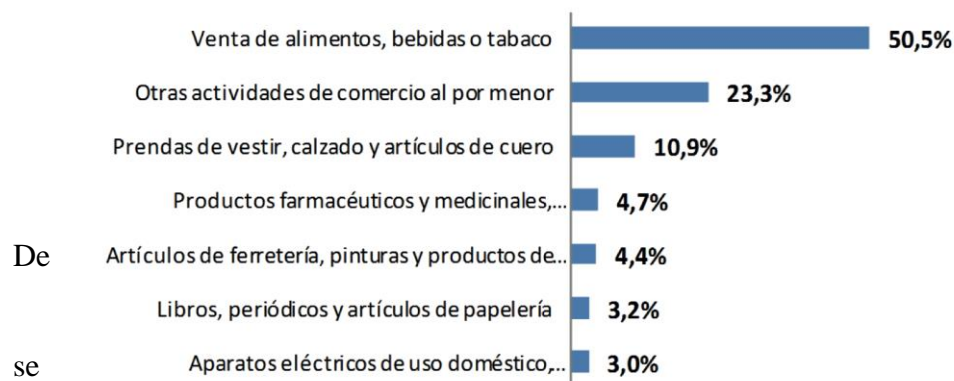


Ilustración 1

De la tabla se puede observar los porcentajes de los productos de mayor venta en el sector de venta al por menor. Debido a que en esta clasificación no aparecen los productos de joyería, se estaría obligado a colocar los productos de Pandora en el segmento de otras actividades de comercio al por menor.

Así mismo en el indicador de venta al por menor se ve la recurrencia de venta de estos productos a nivel nacional.

Tabla 1: Indicador Venta al por Menor

Indicador	Total
Número de Establecimientos	232.760
Personal Ocupado:	442.339
Hombres	183.910
Mujeres	258.429
Ingreso Total (Miles USD)	22.338.158
Ingreso Promedio (Miles USD)	96
Inversión en Activos Fijos (Miles USD)	2.639.614
Gasto en Inversión y Desarrollo (Miles USD)	3.961
Gasto en Capacitación y Formación (Miles USD)	8.035

Fuente: Organización Mundial de Productores de Autorrotos, OICA.
Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

Ilustración 2

Figura 2: Ingresos al por Menor

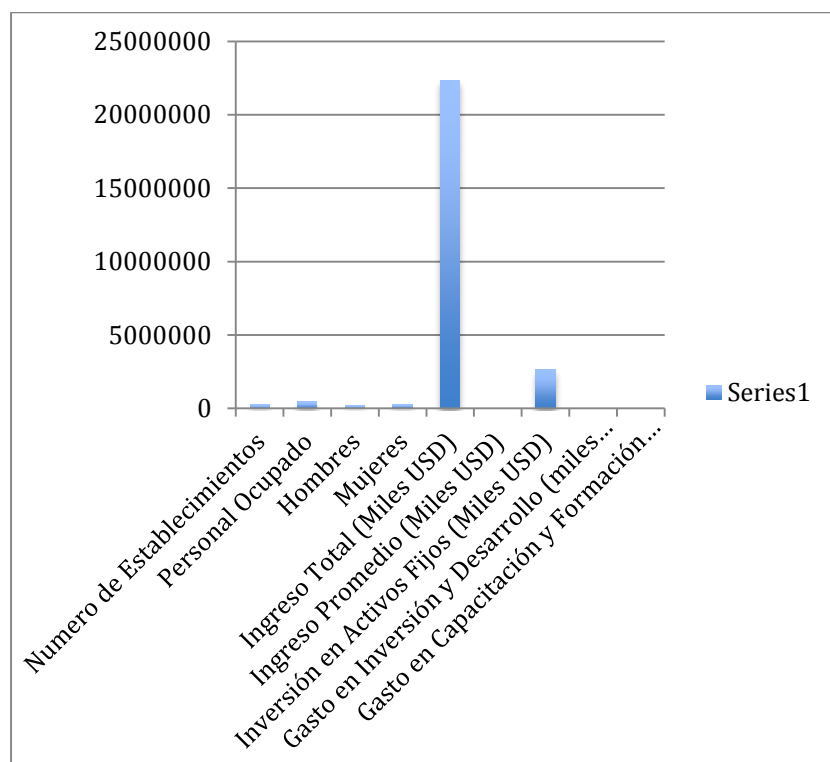


Grafico No. 1

De acuerdo a la tabla 1 y figura 2 se puede ver que los ingresos que generan las ventas al por menor son bajos. Si se dividen los ingresos que genera el sector y se calcula la cantidad de establecimientos que en el existen, podríamos decir que: los 54.000 establecimientos dedicados a otras actividades obtienen los ingresos de 414 502,926 millones de dólares. Estas cifras para el negocio que se desea montar son relativamente bajas comparando con la media de ventas en Pandora a nivel mundial, que es de 2,5-3 millones anuales (Manolo Barral vicepresidente de ventas a nivel Latinoamericano).

Franquicias

De acuerdo con e-economic (2012), una relación comercial tipo franquicia es un acuerdo entre dos partes, por la cual una parte paga una cierta cantidad de dinero para obtener la licencia con el objetivo de comenzar un negocio, utilizando una marca ya consolidada en el mercado. Este acuerdo tiene forma de un contrato entre dos partes independientes: el franquiciador y el franquiciado. Por una parte, el franquiciador (o empresa franquiciadora) cede el derecho - licencia a utilizar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinados.

Por otra parte, el franquiciado debe pagar una cantidad de dinero al franquiciador, esta cantidad de dinero pagada para adquirir los derechos es conocida como: canon de entrada. Por lo que se

puede decir, la franquicia es un modelo de negocio que permite a una empresa dar una licencia a una persona o empresa para que esta pueda vender los productos franquiciados y que además les da un soporte técnico de funcionamiento. De esta forma el franquiciado puede entrar en el mercado que desea con mayor facilidad, lo que le proporciona una ventaja competitiva. Para la empresa franquiciadora este método le permite un desarrollo y un crecimiento internacional más rápido y además se garantiza unos ingresos fijos en periodos mensuales, trimestrales o anuales. Los ingresos son relacionados con un porcentaje de las ventas o utilidad que el franquiciado genere.

Las ventajas y desventajas de los franquiciados se puede ver las siguientes:

Ventajas para el franquiciado:

- Minimiza los riesgos que conllevaría comenzar un negocio nuevo y desconocido para el mercado.
- Comienza a trabajar con una empresa consolidada cuya marca posee notoriedad en el mercado.

Desventajas para el franquiciado:

- No tiene la propiedad de la marca, por lo que no posee un control total.
- Debe pagar cada cierto tiempo un Royalty (comisión) independiente de la marcha del negocio.

Para Miller (2014), la manera más fácil para crecer en un negocio es franquiciando ya que de esta forma uno puede entrar en otros mercados importantes y no saturar el mercado en el cual uno ya está. Sus sugerencias están basadas en un ejemplo de una empresa que empieza franquiciando dentro del país y había llegado a tener cincuenta franquicias en relativamente corto espacio del tiempo, en este momento ha empezado a franquiciar fuera del país. En cuestión de cinco años abrió cuatrocientos locales en quince países diferentes. Esto deja a pensar en lo importante que es franquiciar y ser franquiciado. El modelo de franquicia permite obtener un respaldo de una empresa más grande y además de las personas que conocen el negocio y el producto a nivel mundial. Este tipo de conocimientos facilita la venta del producto.

El modelo de la franquicia no es el único con el fin de atraer la venta de los productos al país. Para empresas que son más grandes como por ejemplo General Motors, el modelo más atractivo de crecimiento internacional es el modelo de *join ventures*. Esta modalidad permite compartir los costos y riesgos con otras partes para construir una planta para desarrollar productos nuevos o crear una red de ventas y distribución. General Motors en el Ecuador funciona de este modo, representando además algunas otras marcas como Suzuki e Isuzu. Los productos de estas marcas se ensamblan y venden bajo la marca de Chevrolet, lo que permite reducir los costos y aumentar los beneficios gracias a las economías de escala aplicadas. A parte de estas ventajas, el modelo aplicado por General Motors permite a las dos marcas representadas, desarrollo de la capacitación continua, producción de repuestos y mejora de los procesos de ensamblaje, etc. Todo esto favorece a la venta de los productos de Suzuki e Isuzu, y es por esto que estas dos marcas son hoy el día las más vendidas en el país.

Franquicia en el sector de venta al por menor

La franquicia en el sector de venta al por menor funciona de la misma forma que la franquicia de la venta al por mayor. Los mismos términos son utilizados en ambos casos, es decir requisitos de edificación, decoración, equipamiento de la tienda y merchandising, etc., al igual que la parte financiera. Cada cierto tiempo determinado el franquiciado debe pagar un Royalty al franquiciador referente a las ventas que se han generado. En el Ecuador existen muchas empresas que son franquiciadas, ya que es una manera muy popular de entrar al mercado.

Pandora

(Pandora, 2013) Pandora es una empresa Danesa que empezó sus labores en el año 1982 en la ciudad de Copenhague con la producción de joyas. Los propietarios de la empresa son Per Enevoldsen y su esposa Winnie. Desde el inicio de la empresa, ambos hicieron múltiples viajes a Tailandia en busca de joyas para importar a Dinamarca. Como su demanda aumentaba cada vez más gradualmente cambiaron el negocio de venta minorista por una venta al por mayor a clientes en Dinamarca.

En 1987, después de varios años exitosos como mayoristas, las ventas al por menor se descontinuaron y la compañía cambio su modelo de negocio. Al mismo tiempo, a Pandora se unió el primer diseñador de joyas, iniciando de esta forma una creación de joyas propias y únicas. En 1989, la compañía decidió iniciar la producción en Tailandia.

Desde el año 2000 se introduce el concepto del brazalete con los *charms* que inicialmente fue lanzado en el mercado Danés. Los consumidores acogieron el concepto y en los años siguientes, debido a la creciente demanda, la compañía decidió entrar en los mercados internacionales, tales como Estados Unidos, Alemania y Australia.

Pandora opera y gestiona un modelo de negocio integrado verticalmente, es decir desde el diseño y la fabricación propias, hasta la distribución y el marketing globales en la mayoría de los mercados. Los productos se venden en más de 70 países, en seis continentes a través de más de 10.300 puntos de venta, incluyendo alrededor de 900 tiendas de concepto Pandora.

La misión de Pandora hoy en día es ofrecer a las mujeres en todo el mundo un producto de alta calidad, acabado a mano, productos de joyería modernos y originales a precios asequibles.

Investigacion

Si bien el país está entrando en un proceso de evitar las importaciones de ciertos productos para evitar la salida de divisas y apoyar a la industria ecuatoriana, esta forma de la política proteccionista pretende poder llegar a exportar y percibir dinero en lugar de gastarlo (Veloz, 2014). La nueva ley, resolución 116, de importación dictada el 4 de diciembre del 2013, estableció un listado de productos cuya importación debería ser sustituida por producción propia. En el caso de productos de la firma Pandora, la industria ecuatoriana no cuenta con un producto similar, ya que en el país no se produce con una calidad requerida y a un precio accesible este tipo de mercancías. Por esta razón, la introducción de la marca Pandora en el país, podría llegar a tener mucho éxito por varias razones. Pandora es una marca conocida globalmente, está de moda a nivel mundial, ofrece una calidad excepcional y muchas personas desean tener sus productos. Es un producto diferente de los que se pueden encontrar en el mercado ecuatoriano.

Hipótesis

El entrar a un centro comercial prestigioso como lo es Quicentro Shopping, el producto ofertado por Pandora encajaría perfectamente al nicho de consumidores que acuden a realizar sus compras en este lugar. Desde este punto de vista sugerimos:

Las personas si estarían dispuestas a adquirir un producto de Pandora en el país, así sea mas económico pedir estos productos por internet u otro medio.

En Ecuador las personas tienen conocimiento de Pandora a pesar que estos productos no se han vendido en el país.

Los encuestados prefieren un local de Pandora en Quito ya que el centro comercial con productos de elite mas importante de la ciudad se encuentra en Quito.

Los ecuatorianos estarían dispuestos a pagar por productos ofrecidos por Pandora un 30% mas de lo que se podría ofrecer en los Estados Unidos de Norte América.

Marco metodológico

Para poder corroborar las hipótesis se ha realizado un estudio empírico de cien cuestionarios (Anexo B). Los cuestionarios han sido entregados a los clientes de joyería y personas que trabajan en las joyerías. La encuesta que se realizó tenía como objetivo el saber si las personas de aquí conocen la marca Pandora y si estarían dispuestas a comprarlas en el país. La encuesta estaba dirigida a una población específica, es decir de clase media, media alta y alta, ya que consideramos este grupo como los más potenciales clientes de la marca en cuestión. La variable de edad de la población investigada ha sido establecido en los barremos entre los 18 hasta los 55 años, quienes son los que más utilizan este tipo de joya.

En las encuestas se realizó una pregunta en relación al precio, ya que este es un factor importante para los consumidores. Como referencia de precios han sido tomados los precios

presentes en el mercado de Estados Unidos. La siguiente pregunta ha sido formulada para conocer el nivel de los medios económicos que serían capaces de dedicar a la realización de las compras. De esta manera hemos podido describir y conocer un panorama de las personas que estarían dispuestas a comprar un artículo de Pandora.

Resultados

Resultados

Los resultados obtenidos de las encuestas fueron favorables desde el punto de vista de nuestro proyecto y son los siguientes:

Se logró obtener datos que reflejan el porcentaje de personas que ya tienen conocimiento y que les gustaría tener este producto.

Se pudo saber que el hecho de disponer de productos Pandora en el país, facilitaría y posibilitaría un comportamiento de compradores que hoy requiere un desplazamiento fuera de las fronteras.

El precio que las personas estarían dispuestas a pagar en un 83% de los casos respondería al precio del mercado de los Estados Unidos o incluso mayor (de acuerdo a la entrevista con Manolo Barral-Porto, el vicepresidente de ventas para Colombia, Venezuela, Perú y Bolivia; ver Anexo A).

Otra ventaja que se pudo obtener es que la página de Pandora tiene un catálogo en línea en donde los consumidores pueden observar todos los artículos que Pandora puede ofrecer con el beneficio que los consumidores no pueden comprar a través de la página sino que tienen que acercarse a un local autorizado de Pandora.

Resultado Encuestas

Tabla 2: Resultados de Encuestas

Genero	Hombre	Mujer				
	42	58				
Edad	15-19	20-24	25-29	30-34	35-49	50-55
	12	23	24	17	11	13
Conoce la marca Pandora	Si	No				
	83	17				
Tiene usted joya Pandora	Si	No				
	67	33				
Estaría Dispuesto a comprar en Ecuador	Si	No				
	74	26				
Cuanto mas estaría dispuesto a pagar	El Mismo	10%	20%	30%	40%	
	17	22	23	26	12	
En donde le gustaría un local de pandora	Centro Comercial	Local Externo	Catologo (en linea)			
	87	0	13			
En que sector prefiere comprar Pandora	Quito	Cumbaya				
	63	37				

Tabla 1

Figura 3: ¿Conoce la marca Pandora?

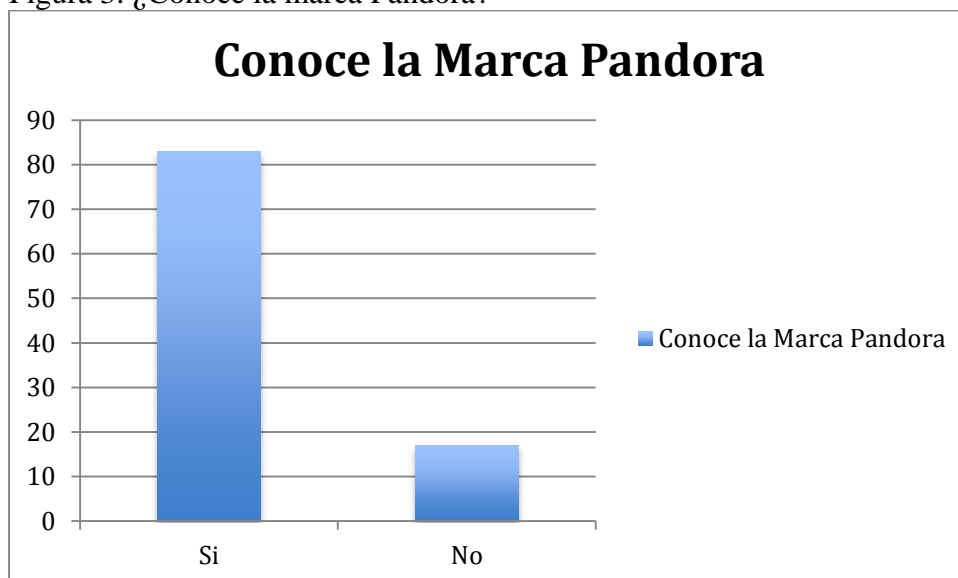


Grafico No. 2

De acuerdo a la figura 3, antes demostrado se puede ver que el conocimiento de las personas en Ecuador de la marca Pandora es de mas de un 80% de los encuestados. Esto facilita mucho a la hora de introducir la marca en el país por el gran conocimiento de las personas sobre la marca Pandora.

Figura 4: ¿ Tiene usted una joya Pandora?

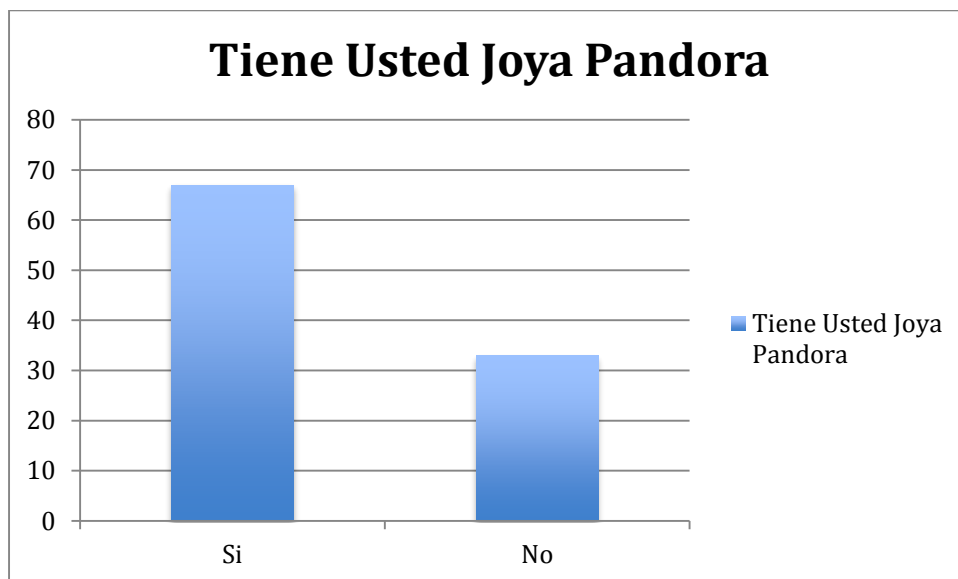


Grafico No. 3

En la figura 4, antes demostrado se puede ver que de las personas encuestadas mas del 60% poseen una joya Pandora, lo que facilita bastante al mercado, ya que las personas que poseen una joya de este tipo no dejaran de comprar accesorios (*charms*) lo cual beneficia a mantener un mercado de venta estable.

Figura 5: ¿Compraría una joya Pandora en Ecuador?

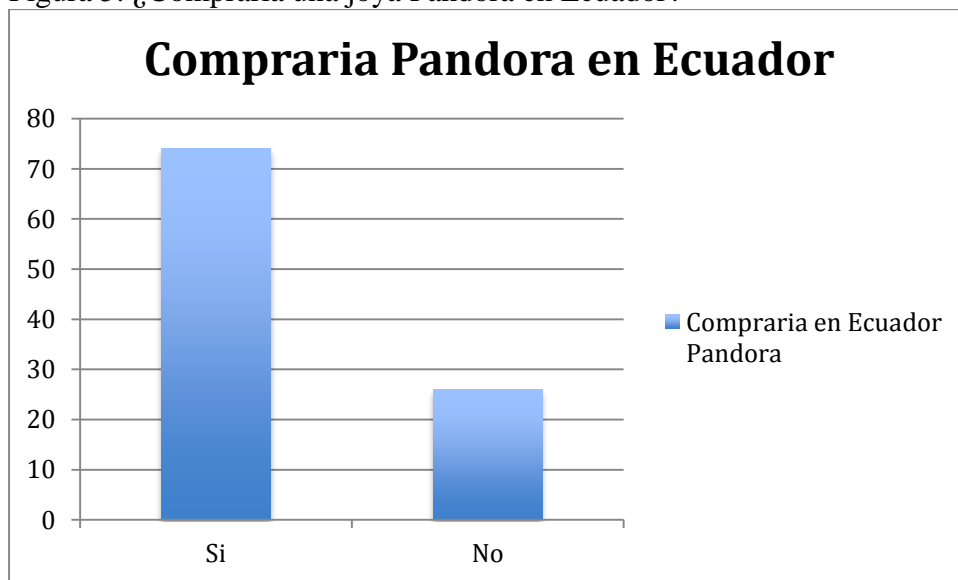


Grafico No. 4

Como se puede ver en la figura 5, las personas encuestadas sí estarían dispuestas a comprar un artículo de Pandora en Ecuador, ya que este producto tiene una gama muy amplia de artículos finos que pueden ser usados para motivo de regalo ya que esta marca es muy conocida en el país.

Figura 6: ¿Cuánto mas estaría dispuesto a pagar?

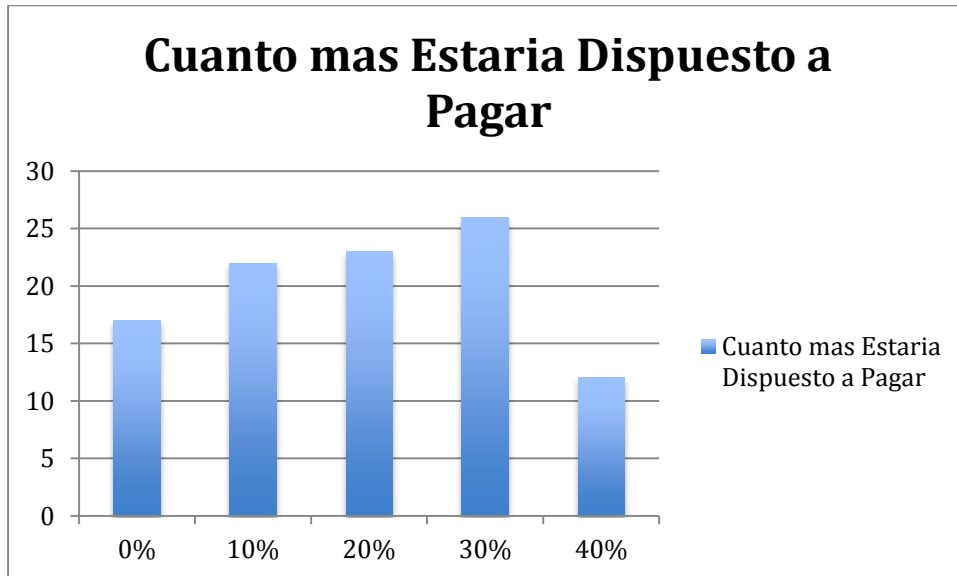


Grafico No. 5

De acuerdo a la figura 6, antes demostrada se puede ver que según lo planteado por Manolo Barral (2015) se tendría precios un poco mayor al que las personas en el país estarían dispuestos a gastar. De todas formas como son artículos finos que se encuentran de moda pensaría que estos productos tendrían buena aceptación.

Figura 7: ¿En donde le gustaría el local de Pandora?

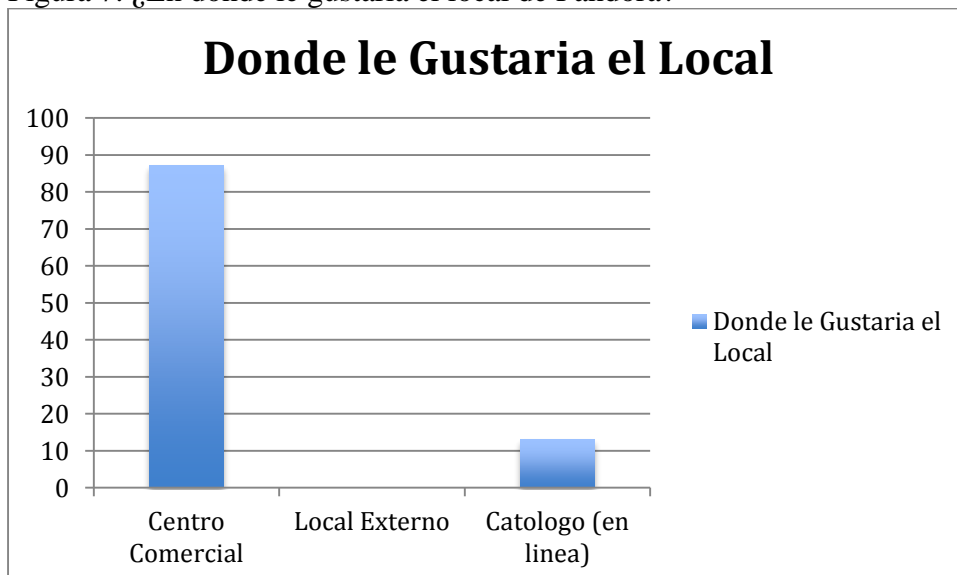


Grafico No. 6

De acuerdo a la figura 7, las personas estarían mas gustosas de poder acceder a los artículos de Pandora en un centro comercial ya que de esta forma pueden apreciar en vivo toda la variedad de productos, además pueden comparar con otros productos similares y de esta forma tomar una decisión.

Figura 8: ¿En que sector prefiere el local de Pandora?

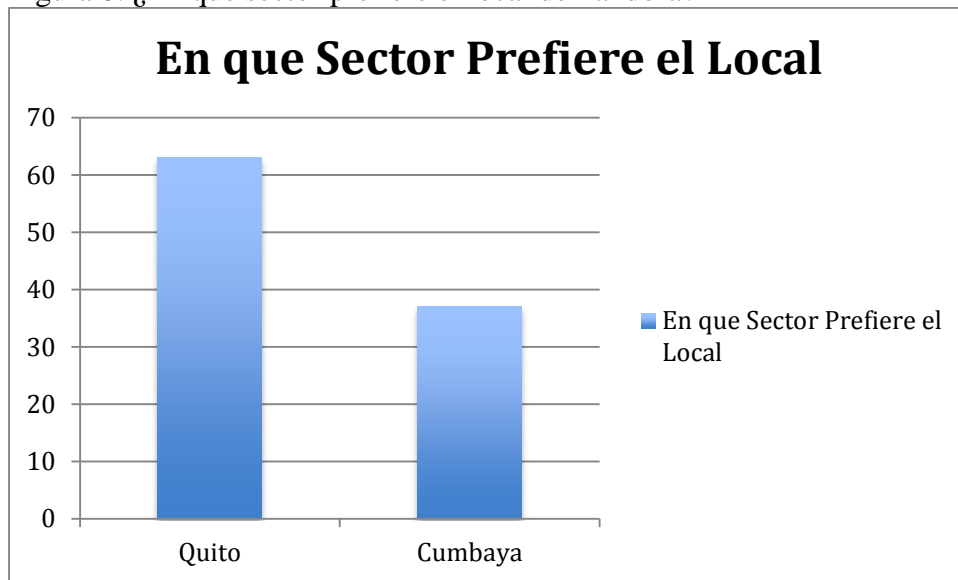


Grafico No. 7

En la figura 8, se puede apreciar que las personas prefieren que el local se encuentre en la ciudad de Quito ya que la mayoría de personas trabajan y tienen motivos para subir a Quito y de esta forma pueden aprovechar para ir al local.

Conclusiones

Conclusiones

El traer una franquicia de Pandora al Ecuador tendría un potencial muy alto y al mismo tiempo se tendrían que realizar cambios para poder obtenerla, por las siguientes razones:

Como hemos podido constatar el mercado ecuatoriano no cuenta con otras joyerías que tengan un producto con las características de Pandora, al ser fino, detallado, variado y a moderados costos, este producto se tomaría el mercado de la joyería muy rápido y a nivel masivo.

Además este producto es un producto de moda a nivel mundial, ya que ocupa el segundo lugar entre las marcas más reconocidas en el mundo después de Tiffany & Co.

La marca Pandora convierte brazaletes y accesorios no costosos en una joya de alto nivel, ya que el concepto de agregar *charms* y accesorios a los brazaletes progresivamente, termina siendo una joya que representa mucho dinero y lo hace costoso.

Al no ser un producto costoso y llevar un nombre mundialmente reconocido, existe un gran numero de gente que conoce de la marca y la cual puede acceder a tener un producto de Pandora.

Pandora es una marca que a nivel mundial vende más de un billón de dólares anuales, estando en más de 70 países, lo cual a nosotros nos puede dar una confianza de éxito a la hora de plantear su introducción en el Ecuador.

Al contar con la ley de impuestos actual del Ecuador en los artículos de joyería, tendrían que existir cambios en los precios de los ítems de esta marca para que sea un negocio sustentable.

Así mismo se puede ver al final del estudio que si existen limitaciones al traer una franquicia de este tipo, ya que esta marca tiene muchas exigencias con respecto al diseño de sus locales, y en el momento Ecuador tiene restricciones en la importación de muebles y objetos de esta categoría, lo que causaría problemas con la empresa internacional.

Importancia del estudio

El hacer este estudio sobre Pandora y como se comportaría en el país, fue muy interesantes ya que siempre he querido ver cómo saber si es bueno o malo tener una franquicia.

El hacer este estudio he podido conocer con más profundidad las ventajas y desventajas que tiene el modelo y la forma de franquiciar un negocio. He podido conocer también, el ámbito externo, es decir las regulaciones gubernamentales de las importaciones, ver con más detalle si el mercado conoce el producto y las formas de su reacción al producto nuevo.

Después de realizar este estudio, pienso que el tener la oportunidad de tener una franquicia de un prestigio como lo es Pandora, sería una inversión muy interesante. Así mismo, uno debe saber que no todas las franquicias resultarían de la misma forma y por esto deben ser estudiadas y planteadas con suficiente detalle. El hacer un estudio, como este, podría ayudar mucho a

decidir si el planteamiento realizado podría tener un éxito, con poco o mucho riesgo o fracasaría.

El conocimiento detallado del proceso de implantar una franquicia podría beneficiar especialmente aquellas personas que desean desarrollar este modelo de negocio o sus diferentes tipos existentes en otros países.

Referencias

Miller, F. (10 de 2014). *Ebscot*. Recuperado el 22 de 10 de 2014, de Dust off your passport: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/detail/detail?sid=2e9ec484-97e3-404d-9e45-2db64fb20ae7%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4114&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=97890284>

Veloz, A. (20 de 1 de 2014). *Panam Post*. Recuperado el 12 de 11 de 2014, de Ecuador disfrazo bloqueos de importaciones con control de calidad: <http://es.panampost.com/alexandra-veloz/2014/01/20/ecuador-disfrazo-bloqueos-de-importaciones-con-control-de-calidad/>

Daft, R. L. (2004). *Administracion* (Sexta ed.). (P. P. Valdez, Ed.) Mexico D.F., Mexico: THOMSON.

Donald A. Ball, W. M. (2008). *International Business* (11 ed.). (J. E. Biernat, Ed.) New York: Mc Graw-Hill.

Emanuela Todeva, D. K. (2005). *Strategic Alliances & models of collaboration*. 22.

Andres Peña, F. P. (2012). *Info Economía*. Analisis, INEC.

e-economic. (2012). *e-economic*. Recuperado el 12 de 08 de 2014, de Debitoor: <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-franquicia>

Pandora. (2013). *Pandora*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Pandora Group: <http://pandoragroup.com/en/About-Pandora/Business-Strategy>

ANEXO A: TÍTULO (NIVEL 1)

Entrevista Con el Sr Manolo Barral-Porto

Estimado Sr. Sosa,

Gracias por su interés en Pandora.

En estos momentos estamos comenzando la entrada a varios países de Sur América entre ellos Ecuador.

Tenemos varias compañías interesadas en Ecuador pero Pandora no trabaja con exclusividad por lo que siempre estamos dispuestos a varias opciones para cada mercado. En el modelo Pandora tenemos las tiendas Concepto Pandora las cuales se abren con distintos franquiciados, los SIS que son *corners* en tiendas de joyería multimarca minino 10m2 de espacio y *corners* Gold también en tiendas de joyería ultimara 4-6m2.

A continuación le mando la forma de trabajo para franquicias.

Las tiendas Concepto Pandora requieren un mínimo 50m2.

Pandora no tiene un costo inicial por Franquicia como la mayoría de las marcas solamente se pagara un 2.5% trimestralmente de las ventas brutas.

El costo de mercancía del "Start Kit" para estas tiendas es de unos \$200-250,000 US\$. Los muebles tendrían un costo de \$100-120,000 siempre dependiendo del diseño final de la tienda más el envío desde Dinamarca con un costo de unos \$10,000 por contenedor.

Programa de inventario y ventas "Charm" \$13,000 inicial y \$200 mensual por el servicio. Ese programa facilita a la gerente y personal de la tienda todos reportes de ventas, inventarios y servicio para pedidos de mercancía etc.

Este contiene dos Ipods para personal de ventas. Los Ipods adicionales corresponden al franquiciado.

Costos adicionales pertenecen al franquiciado como arreglo del espacio Pandora y cualquier gasto para conseguir el espacio el cual se requiere en los mejores centros comerciales.

El beneficio para la tienda es de X2 (50%)+ IVA. El PVP sugerido en Ecuador como en el resto de los países de SA esta como el PVP sugerido de Europa y un average del 40% más alto que USA por los impuestos + IVA.

Si se requiere información referente a ventas en las tiendas puedo facilitar nombres y # teléfono de Franquiciados en Panamá, Costa Rica y Puerto Rico las cuales todas subieron de

1 millón US\$ el primer año siempre siguiendo el sistema de ventas Pandora. La media de venta de las tiendas es de 2.5-3 millones anual.

Se están vendiendo 2 piezas de Joyería Pandora por segundo mundialmente en 70 países. Se fabrican 250,000 diarias en nuestras cinco fábricas en Tailandia. En 12 años es una de las 3 marcas de Joyería que más vendió en 2012 pasando del Billón de US\$ y la segunda marca más reconocida por el público después de Tiffany.

En Colombia se abrieron dos tiendas en Dic. 2012 una en Bogotá y otra en Medellín. En Brasil se abrieron 8 tiendas Concepto en los últimos 3 años. En Venezuela se abrió la primera en Caracas en junio 2013 y la segunda se abre en noviembre en Isla Margarita. En Perú se abren dos Tiendas Concepto Pandora en abril-mayo 2014.

Información adicional <http://www.pandoragroup.com/About-Pandora/Franchising>

Si tiene más preguntas por favor me avisa o siempre me puede llamar a cualquier hora. 917-971-5515.

Kind Regards,

Manolo

Vice President
Colombia, Venezuela, Peru, Bolivia

Sales /

Barral
Marketing

B&B | 36 NE 1st Street | Suite 216 | Miami | FL 33132

Mobile:(917)
MBarral@bbjsa.com

971-5515

ANEXO B**Encuesta Realizada**

Encuesta Para Pandora Joyería en Ecuador

1. Genero

Hombre___ Mujeres___

2. Edad

15-19___ 20-24___ 25-29___ 30-34___ 35-49___ 50-55___

3. ¿Conoce la marca Pandora Joyas?

Si___ No___

4. ¿Tiene usted una joya de Pandora?

Si___ No___

5. ¿Estaría dispuesto a comprar esta joya en Ecuador?

Si___ No___

6. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar en Ecuador por un artículo de Pandora? (con relación a Estados Unidos)

El mismo___ 10%___ 20%___ 30%___ 40%___

7. ¿En donde le gustaría un local de pandora?

Centro Comercial___ Local externo___ Catalogo (en Línea) ___

8. ¿En qué sector prefiere comprar un artículo de Pandora?

Quito___ Cumbayá___

