



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**La implementación de una franquicia como negocio propio en el Ecuador**

**María José Villacreses Vicuña**

**Alexandra Velasco, MBA., Directora de Tesis**

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

Quito, mayo de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**La implementación de una franquicia como negocio propio en el  
Ecuador**

**María José Villacreses Vicuña**

Alexandra Velasco, MBA.  
Directora de Tesis

\_\_\_\_\_

Arturo Paredes, MSc.  
Coordinador del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

\_\_\_\_\_

Thomas Gura, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

\_\_\_\_\_

Quito, mayo de 2014

## © 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: María José Villacreses Vicuña

C. I.: 1716531940

Fecha: Quito, mayo de 2014

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo con mucho amor a mis padres y a mi hermana por estar siempre a mi lado apoyándome y guiándome en todas las etapas de mi vida.

### **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia, que estuvo conmigo durante todo este tiempo de trabajo y me inspiró a crecer; con su apoyo y consejos, sé que lograré siempre resultados exitosos que contribuirán a mi desarrollo personal y profesional. Mi sincero agradecimiento a la Universidad San Francisco de Quito, y de manera especial a mi directora de Tesis Alexandra Velasco, quien fue indispensable para la realización de este proyecto y estuvo siempre dispuesta para resolver mis dudas y apoyarme.

## Resumen

Una franquicia es un tipo de negocio que puede definirse de dos formas: a) el derecho del franquiciado a vender ciertos productos o servicios, y b) el lugar de negocios donde el franquiciado ejerce ese derecho (De Paula, N.f.). Para implementar una franquicia en el mercado ecuatoriano existen varios factores que se necesitan considerar para que dicha marca resulte un éxito. En primer lugar, se necesita conocer a fondo el mercado en el que se quiere empezar el negocio; es decir analizar la oferta y demanda que posee una franquicia o el mercado de franquicias, para que de esta manera ciertas decisiones puedan ser tomadas. Para poner un ejemplo, en el Ecuador la demanda de franquicias se inclina notoriamente hacia los restaurantes de comida rápida como “Subway” con un 67% en el mercado. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011). La oferta por otro lado, proviene de países como Estados Unidos (43%), Colombia (15%) y Ecuador (15%) (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011). El mercado de franquicias en el Ecuador está designado principalmente por el sector alimenticio y es lo que claramente se puede observar en las calles ecuatorianas.

Por otro lado, el éxito de una franquicia se lo puede atribuir al buen conocimiento y manejo de variables incontrolables que se encuentran muy cambiantes en el ambiente externo (variables políticas, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas). Estas serán las responsables de dirigir a la franquicia hacia un buen camino y por ende a construir un futuro prometedor.

Se debe tener en claro que en la franquicia existen dos partes involucradas que poseen sus propios intereses; el franquiciado y franquiciador. Ellos deberán trabajar en conjunto para mantener el valor de la marca. Ambas partes establecen mediante un contrato todas las actividades que se deben cumplir, así como sus obligaciones. Por ejemplo, el franquiciador como unas de sus obligaciones, debe comprometerse a dar soporte y capacitación a sus franquiciados, contar con la infraestructura necesaria para ofrecer un servicio de calidad, entre otros (Muñiz, S.f.). Por su parte, el franquiciado debe utilizar el sistema comercial otorgado por el franquiciador, pagar canon de entrada y demás pagos como royalties, entre otros (Muñiz, S.f.). Estas son algunas de las obligaciones que las partes deben cumplir para mantener la marca posicionada y la franquicia rumbo al éxito. Se necesita de una buena relación de trabajo entre las partes, ya que de esta pueden salir grandes ideas y aportes que ayuden a la marca crecer aun más. Con lo mencionado últimamente, podemos hacer referencia a la tropicalización que las franquicias pueden llegar a tener si es que se realiza un adecuado estudio de mercado, intereses de consumidores, oferta y demanda, entre otros. Por ejemplo, “en Perú, algunos locales de KFC sirven sus presas de pollo con el típico arroz verde peruano, clásico y conocido en el arroz con pollo” (Kiser, 2009). Así es como una marca puede introducirse en mercados internacionales y de esta manera crecer cada vez más ofreciendo al consumidor opciones más gratificantes y adaptando la marca a un mercado nacional.

Los riesgos pueden ser menores comparados con un negocio totalmente nuevo; pero también es cierto que la verdad puede ser otra y el riesgo podría ser subestimado trayendo serias consecuencias a la trayectoria y futuro de la franquicia. Un ejemplo claro de la subestimación de riesgo es la franquicia americana “Cold Stone”, la cual tuvo varios problemas de estrategia, como la extensión extralimitada de locales o los cupones de dos por uno que cortaba los beneficios, entre otros (Drea, 2008). La franquicia es una idea muy llamativa para emprendedores que deciden empezar un negocio. Se apalancan del éxito que esta ha tenido en otros mercados para hacerla funcionar en el mercado destinado para el nuevo local.

Tomando en cuenta que el Ecuador es un país muy atractivo para empezar una franquicia, por la aceptación que existe por marcas extranjeras como McDonald's y KFC y la demanda que existe en el mercado, se debe pensar que también se encuentra dentro de un mundo globalizado, lo cual hace del mercado ecuatoriano uno más apto para satisfacer necesidades de cualquier tipo de consumidor. Todos los puntos nombrados anteriormente, son puntos que incentivan al ecuatoriano a continuar con la trayectoria de una marca y hacer de esta una muy exitosa.



## Abstract

A franchise is a type of business that can be defined in two ways: a) the right of the franchisee to sell certain products or services, b) the place of business where the franchisee exercises that right (De Paula, N.f.). To implement a franchise in the Ecuadorian market, several factors need to be considered to make the Brand a big success. First of all, people should know really carefully the type of market people want to work in, analyze the demand and supply that the franchise or the franchise market has in order to be able to make some important decisions. Just to put an example, in Ecuador franchise demand has a high percentage in fast food restaurants like "Subway" with a 67% of the market (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011). On the other hand, supply comes from countries like the United States (43%), Colombia (15%) and Ecuador (15%) (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Moreover, the success of a franchise can be attributed to the good knowledge of uncontrollable variables that are rapidly changing in the external environment (political variables, economic, social, environmental and technological). These will be responsible for leading the franchise to success and therefore to build a promising future.

In a franchise, it must be clear that there are two sides, the franchisee and the franchisor, which will have to work together in order to keep the brand positioned. Both sides establish through a contract all the activities that must be accomplished, the same as their obligations. For example, the franchisor as one of their duties, must commit to provide support and training to its franchisees, have the necessary infrastructure to offer a quality service, among others (Muñiz, Sf). In turn, the franchisee must use the trading system given by the franchisor, pay entry fee and other payments as royalties, among others (Muñiz, Sf). These are some of the obligations that both sides must need to maintain in order to have a positioned brand and as a result, franchise success.

It is necessary to have a good working relationship because this might lead to great new ideas and contributions to improve the work and even the brand awareness. With the last mentioned, we can refer to the diversification that franchises can have if they have an adequate market research; knowledge of consumer's interests, supply and demand, among others. For example, "in Peru, some KFC businesses serves its chicken pieces with typical Peruvian green rice together with rice with chicken" (Kiser, 2009). That's how a brand can be introduced into international markets and thus grows increasingly offering consumers more rewarding options and adapting the brand to a national market.

It is true that the risks can be lower compared to a business that is totally new in a market, but it is also true that the reality can be different and the risk might be overestimated bringing some serious consequences to the trajectory and future of the franchise. A clear example of the underestimation of risk is the American franchise "Cold Stone", which had several problems of strategy, as the overreaching business expansion or a two for one coupons that cut benefits, among others (Drea, 2008). Franchising is an attractive idea for entrepreneurs who decide to start a business. They take advantage of the success that the brand has in other markets, to make it work in the intended market.

Keeping in mind that Ecuador is a very attractive country to start a franchise; people should think that the country is also part of a globalized world, which makes the Ecuadorian market suitable and perfect to satisfy any type of consumers needs. All points listed above are points that encourage Ecuadorian people to continue with a brand's path and make this a very successful one.

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen.....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>12</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>13</b>
<b>Origen y historia de las franquicias. ....</b>	<b>13</b>
<b>Primeras franquicias en el Ecuador.....</b>	<b>14</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>Hipótesis.....</b>	<b>17</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>17</b>
<b>Viabilidad .....</b>	<b>17</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>19</b>
<b>1. ANALIZAR EL AMBIENTE EXTERNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Variable Política .....</b>	<b>21</b>
1.1.1 Trámites y permisos de funcionamiento .....	21
1.1.2 Estabilidad Política .....	24
<b>1.2 Variable Económica.....</b>	<b>28</b>
1.2.1 Impuestos .....	29
1.2.2 Impuestos y Obligaciones.....	29
1.2.3 Otros tributos y obligaciones legales .....	33
1.2.4 Nivel de Ingresos en el Ecuador .....	34
1.2.5 PIB .....	35
<b>1.3 Variables Sociales.....</b>	<b>39</b>
1.3.1 Estilo de vida .....	41
1.3.2 Niveles de educación.....	42
<b>1.4 Variables Ambientales .....</b>	<b>45</b>
1.4.1 Conciencia Ecológica.....	46
1.4.2 Cambio Climático .....	46
<b>1.5 Variables Tecnológicas .....</b>	<b>49</b>
1.5.1 Penetración del Internet.....	49
1.5.2 Redes Sociales.....	50
<b>2. REALIZAR UN “PORTER” GENERALIZADO, ANALIZANDO PROVEEDORES, BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1 Barreras de Entrada.....</b>	<b>53</b>
<b>2.2 Barreras de Salida.....</b>	<b>56</b>

<b>3. ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES QUE PRESENTA EL PAÍS PARA LAS FRANQUICIAS Y EL SECTOR CON MAYOR DEMANDA .....</b>	<b>58</b>
3.1 Marco Jurídico .....	58
3.2 Necesidades .....	59
3.3 Mitigación del Riesgo .....	60
3.4 Migración en el Ecuador .....	61
3.5 Sector con mayor demanda .....	61
<b>4. EVALUAR EL APOORTE DE LAS FRANQUICIAS A LA ECONOMÍA ECUATORIANA .....</b>	<b>65</b>
4.1 Oferta de Franquicias .....	66
4.2 Demanda de Franquicias.....	67
<b>5. DISTINGUIR LAS OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIADO AL MOMENTO DE ESTABLECER UNA FRANQUICIA. ....</b>	<b>72</b>
5.1 Obligaciones del Franquiciador (Muñiz, S.f.) .....	73
5.2 Obligaciones del Franquiciado (Muñiz, S.f.) .....	75
<b>6. DETERMINAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE POSEE EL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIADO AL MOMENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA FRANQUICIA. ....</b>	<b>78</b>
6.1 Ventajas y Desventajas para el Franquiciador .....	78
6.1.1 Ventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.; Fontanez, 2005).....	78
6.1.2 Desventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.).....	79
6.2 Ventajas y Desventajas para el Franquiciado.....	80
6.2.1 Ventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.; Fontanez, 2005).....	80
6.2.2 Desventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.).....	80
<b>7. DETERMINAR LOS RIESGOS ASOCIADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR .....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>84</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>92</b>

## Lista de Figuras

<b>Tabla 1. Tarifas del Impuesto ICE .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 2. Cantidad de Franquicias en el Ecuador .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 3. Diferencias entre Franquicias y Sucursales .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 1. Incidencia de Pobreza por Ingreso en el Ecuador .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 2. Evolución del PIB en el Ecuador .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 3. Pilares que determinan la productividad y competitividad de un país .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 4. Pilares que determinan la productividad y competitividad de un país .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 5. Analfabetismo en el Ecuador .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 6. Tasa Bruta de Matrícula en el Ecuador .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 7. Tasa Neta de Matrícula en el Ecuador .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 8. Número de Años Promedio de Estudio en el Ecuador .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 9. Cambio Climático a través de los años .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 10. Teoría de las necesidades humanas de Maslow .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 11. Franquicias en Ecuador .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 12. Franquicias Gastronómicas en Ecuador .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 13. Origen de Franquicias Gastronómicas .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 14. Franquicias en Ecuador .....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 15. Porcentaje de Interesados por Tipo de Negocios .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 16. Porcentaje de Valores Dispuestos a Pagar por una Franquicia de Fast Food .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 17. Porcentaje de Valores Dispuestos a Pagar por una Franquicia de Restaurante .....</b>	<b>71</b>

## **Antecedentes**

Para entender de qué se trata este tema de investigación, es necesario conocer el significado de franquicia. El término puede variar de significado según la apreciación de cada autor. Para entender mejor a continuación se exponen posibles definiciones de franquicia: a) el derecho del franquiciado a vender ciertos productos o servicios, b) el lugar de negocios donde el franquiciado ejerce ese derecho (De Paula, N.f.) y c) “una franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero” (Komiya, 2010). La definición que la autora de este trabajo es la siguiente: una franquicia es el derecho que una parte concede a la otra, estableciendo condiciones de uso de una marca y colaboración entre las partes en cuanto al seguimiento de un contrato establecido.

Por una parte está el franquiciante o franquiciador, el cual otorga una licencia a cualquier comerciante, el franquiciado, para que pueda vender productos o servicios de su propio dominio. Normalmente el franquiciado paga un canon por lo que se está adquiriendo, por ejemplo: información de la empresa, información sobre la asistencia al franquiciado, datos sobre el contrato de franquicia, entre otros; más una regalía sobre el número de ventas.

## **Origen y historia de las franquicias.**

El nacimiento de las franquicias data del año 1850 en Estados Unidos, cuando la compañía “Singer Co”, inventó una llamativa cadena de distribución y venta para sus productos, que eran principalmente máquinas de coser (De Paula, N.f.). Esta cadena consistía en “otorgar exclusividad territorial a sus distribuidores de máquinas de coser, a cambio de un pago” (Bonini, 2011). En el año 1930, Howard Johnson fundó la primera

franquicia con veinticinco negocios. A partir de los años 1950 y 1960 empezaron a aparecer negocios como: Holidays Inn, McDonald's, Burger King, Sheraton, entre otros. El éxito empieza a notarse por la multinacional de franquicias industriales Coca-Cola, al expandirse por varios países. A partir de 1950, en Estados Unidos se observa un despegue en el sector de la comida rápida, con franquicias como McDonald's y Kentucky Fried Chicken. Después de este gran crecimiento en los Estados Unidos, las franquicias más grandes y poderosas de ese entonces empezaron a crecer a nivel mundial, brindando lo que hasta actualmente se conoce (De Paula, N.f.).

### **Primeras franquicias en el Ecuador.**

Cuando nos referimos a franquicias del Ecuador, se debe pensar en la primera franquicia que llegó a este país el 8 de marzo de 1967, "Martinizing". Es una franquicia norteamericana que tiene como idea revolucionar la industria de lavado en seco con su servicio en una hora (Santillán, 2010). Posteriormente llegaron a Ecuador otras franquicias como: Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982, Burger King en 1986, McDonald's en 1997. Se estima que el Ecuador existen unas 150 franquicias extranjeras (Santillán, 2010). La llegada de franquicias extranjeras al Ecuador es algo realmente positivo, pero sería aun mejor desarrollar las franquicias nacionales con proyección al extranjero. Algunas franquicias ecuatorianas son: Disensa, Farmacias Cruz Azul, Pañaleras Pototín, Yogurt Persa, Restaurante Pims, Los Cebiches de la Rumiñahui, Expocolor, Docucentro Xerox, entre otros (Santillán, 2010).

### **Planteamiento del problema**

La idea de todo negocio es generar un producto o servicio que sea innovador y nuevo en el mercado nacional, y justamente esa debería ser la idea de una franquicia. La

idea es buscar ese “algo” diferenciador o valor agregado para no caer en un círculo de competencia en donde no se pelea por una marca si no más bien por un precio más módico para el consumidor. En estos casos no existe innovación, ya que no se está ofreciendo un producto o servicio que llame la atención del consumidor y que lo diferencie de otras marcas que ofrecen lo mismo. El problema en este caso surge cuando no se conocen a fondo las condiciones necesarias para implementar una franquicia en el Ecuador y adaptarlo como negocio propio. Cuando las personas deciden implementar una franquicia que no existe en el Ecuador no realizan un análisis adecuado de distintos factores que involucran a la demanda y oferta de franquicias en el Ecuador como por ejemplo: cuántas franquicias existen actualmente, existe mercado para la implementación de franquicias, en qué área sería bueno ejercer una nueva franquicia, entre otros. A su vez factores del ambiente externo en cuanto al mercado (tecnología, política, ambiente, economía, social), las oportunidades de implementar una franquicia, los riesgos, entre otros. Por otro lado cuando deciden implementar una franquicia que ya existe, se confían del éxito que ha tenido y dejan de pensar en factores claves como los mencionados anteriormente.

Es cierto que las oportunidades que existen en el Ecuador son muy distintas a las de cualquier otro país y justamente a lo largo de los años la gente ha sido testigo de la aceptación de franquicias en el Ecuador y por esta razón optan por el mismo camino. El exitoso conocimiento de la marca puede ayudar a que tu franquicia conserve la misma aceptación; pero las condiciones para cada negocio son distintas, la clave es saber cómo manejarlo y cómo sacarlo adelante aprovechando la ventaja que los negocios nuevos no poseen.

## **Objetivos**

### **General.**

- Analizar los factores necesarios al implementar una franquicia como negocio propio para un emprendedor.

### **Específicos.**

- Realizar un “Porter” generalizado, analizando proveedores, barreras de entrada y barreras de salida para una franquicia en el Ecuador.
- Analizar el ambiente externo ecuatoriano para la implementación de franquicias.
- Analizar las oportunidades que presenta el país para las franquicias y el sector con mayor demanda.
- Evaluar el aporte de las franquicias a la economía Ecuatoriana.
- Distinguir las obligaciones del franquiciador y el franquiciado al momento de establecer una franquicia.
- Determinar las ventajas y desventajas que posee el franquiciador vs. el franquiciado al momento de la implementación de una franquicia.
- Determinar los riesgos asociados con la implementación de franquicias en el Ecuador.

## **Pregunta de investigación**

- ¿Cuáles son los aspectos primordiales a tomar en cuenta al implementar una franquicia como negocio propio en el Ecuador?



## **Hipótesis**

- Los factores a tomar en cuenta al momento de implementar una franquicia en el Ecuador, los cuales tienen relación directa con el éxito de una franquicia pueden ser definidos como: ambiente externo, oportunidades en el país, riesgos, aporte al país (economía), y obligaciones de las dos partes involucradas.

## **Justificación**

La franquicia en los mercados modernos y globalizados mejor definida como la reproducción de un negocio exitoso, se ha convertido en una de las estrategias más atractivas para la expansión comercial y la diversificación de la oferta de productos, bienes o servicios a nivel nacional e internacional, porque apoya al fortalecimiento del sector empresarial, dinamiza la economía y es generador de empleo. Es igualmente una manera de crecer compartiendo el riesgo y la necesidad de capital con otras personas, que al final te permite un crecimiento más rápido.

Este proyecto será realizado justamente para informar y dar a conocer cuáles son los aspectos primordiales a tomar en cuenta para implementar una franquicia como negocio propio en el Ecuador, cómo las franquicias se desarrollan y cuáles son las óptimas posibilidades para trabajar dentro del mercado ecuatoriano, ya que implementar una franquicia conlleva una serie de estudios, análisis y decisiones que deben ser consideradas. Conocer que a pesar de lo atractivo que puede parecer un negocio con productos probados, trae consigo ciertos riesgos que pueden llevar al fracaso su implementación.

## **Viabilidad**

Este proyecto se considera viable, ya que la información es totalmente alcanzable y accesible. Se utilizará un método mixto, ya que se recopilará información numérica para

saber las franquicias saturadas, disponibles y nuevas del mercado o para saber cómo actúan en cuanto a oferta y demanda; y se utilizará igualmente la redacción para explicar ciertos factores a tomar en cuenta, entre otros. Los recursos son accesibles, lo que se necesitará para este trabajo es tiempo de búsqueda de investigación y recolección de datos. Lo que también se necesitará para sustentar este trabajo es saber cómo algunas franquicias se manejan y es por eso que se tomará como ejemplo algunos negocios franquiciados nacionalmente.

### **Marco teórico**

El marco teórico de la presente investigación se centra en analizar datos y encontrar información confiable que sirva de ejemplo para entender cómo las franquicias influyen o aportan en el mercado, cuáles son las condiciones a tomar en cuenta al momento de implementar una franquicias, cuál es el riesgo que una nueva franquicia corre dentro del mercado si es que este se encuentra saturado, sus ventajas y desventajas, entre otros. Para la investigación se han encontrado fuentes de gran utilidad, que ayudarán a que este proyecto se pueda entender y analizar de la manera más sencilla posible. En el Ecuador existe una página web conocida como “Ecuafanquicias.com”, la cual posee un gerente general, el Ingeniero Guido Santillán. Junto con él se encuentra su grupo de trabajo, quiénes hacen posible la accesibilidad de información acerca de franquicias. Esta fuente posee varia información muy útil, como por ejemplo las ventajas y desventajas de implementar una franquicia, el tipo de franquicias que se encuentran en el mercado y las que aun no, los requisitos que se deben tomar en cuenta, etc. Se ha escogido esta fuente, ya que se cree que tiene gran validez y será de gran ayuda. Igualmente se utilizará información extraída de la página web de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN) y otras fuentes que ayuden a que este trabajo sea consistente e informativo.

Por otro lado, y por la parte más cuantitativa del proyecto se han encontrado páginas web en donde existen datos estadísticos que permite entender cómo las franquicias funcionan, cuáles son las más saturadas, la aportación a la economía del Ecuador, cuál es el precio de transacción para la obtención de una franquicia, el porcentaje de las regiones que poseen mayor cantidad de franquicias, que tipo de franquicias existen en el Ecuador, entre otros. Igualmente se analiza la oferta y demanda, es decir un estudio general del mercado de franquicias, entre otras variables.

Este marco teórico es realizado para proporcionar un proyecto legible y entendible a los ojos del lector.

## **Glosario**

- **Canon de entrada:** En inglés se conoce como franchise fee. Es la contraprestación que paga el franquiciado al franquiciador por tener el derecho y goce del uso de marca, así como recibir los conocimientos, asistencia técnica y experiencia en el negocio.
- **Contrato de Franquicia:** Acuerdo de voluntades suscrito entre el franquiciador y el franquiciado con el objeto de que el primero otorgue al segundo una franquicia. En él se contemplan los derechos y obligaciones de ambas partes.
- **Franquiciado:** Es la persona física o moral que adquiere contractualmente del franquiciador el derecho a explotar una franquicia. En el contrato se incluye el uso de una marca y la operación de un negocio de acuerdo con los conocimientos que le sean transmitidos.
- **Franquiciador:** Es la persona física o moral, titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de un Know How de comercialización y/o producción.

Contractualmente concede al franquiciado una licencia de uso de la marca de la cual es titular, transmitiéndole al mismo tiempo el Know How correspondiente.

- Know How: Es la transferencia de tecnología y experiencias por parte del franquiciador hacia los franquiciados para establecer la estandarización de sus franquicias.
- Patente: es un derecho exclusivo concedido a una invención.
- Perfil del Franquiciado: ciertas cualidades y requisitos que el franquiciado debe poseer para gozar de la utilización de la marca. Este perfil es analizado detenidamente por el franquiciador para obtener el mejor candidato a quien transferir su negocio.
- Regalía: Es el pago al autor o inventor del producto o servicio y es un elemento favorable para el franquiciador. El franquiciado no debe verlo como un gasto más, sino como una certeza de recibir, a cambio de esta cuota, el soporte y la asistencia técnica necesaria y permanente para tener éxito en el sistema de franquicias al que pertenece.
- Stock: conjunto de mercancías en depósito o reserva.

## **1. ANALIZAR EL AMBIENTE EXTERNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS**

El análisis del ambiente externo para la implementación de un negocio es esencial, ya que determinará el camino del éxito o fracaso del mismo. Es un factor clave a tomar en cuenta cuando se empieza un negocio o a su vez cuando se posee uno propio. Actualmente, el riesgo para los negocios nuevos es muy alto y es por eso que se deben analizar detenidamente todas las variables involucradas, pues muchas veces se las puede tomar como aliadas para generar estrategias que beneficien al negocio. El ambiente externo es altamente cambiante, de ahí la importancia de que las personas siempre se deben preocupar y adaptar a estos cambios e ir con la tendencia del mercado en el que se encuentran para obtener resultados exitosos a corto y largo plazo. A continuación se analizarán las variables del ambiente externo y su importancia en la implementación de un negocio.

### **1.1 Variable Política**

Esta variable depende totalmente del desenvolvimiento y cambios que el estado ejerza. Existen algunas variables que dictaminan cuánto puede llegar a influir y afectar la política en los negocios; a continuación se mencionarán dos realmente esenciales al momento de empezar un negocio y su vinculación con la implementación de franquicias.

#### **1.1.1 Trámites y permisos de funcionamiento**

Esta variable es muy importante, ya que para empezar un negocio de productos o servicios, toda empresa debe contar con todos los permisos y documentos legales en regla para funcionar dentro de las leyes y normas establecidas en el país, por cuanto la reglamentación o normativa gubernamental y del sector financiero público y privado tienden a ser revisadas cada cierto tiempo. Se debe tomar muy en cuenta los pasos a seguir

y estar actualizado; caso contrario, podría convertirse en una gran amenaza para el funcionamiento legal de la empresa.

En primer lugar, todo negocio nuevo se debe regir a las reglas establecidas por la Superintendencia de Compañías, cuyos pasos a seguir son los siguientes (El Emprendedor):

- 1) Dar un nombre a tu empresa y entregarlo a la Superintendencia de Compañías, para su registro.
- 2) Acercarse a cualquier banco para abrir un Cuenta de Integración del Capital.
- 3) Al ser aceptados por la Superintendencia de Compañías el documento debe ser entregado al Registro Mercantil, en ese momento el negocio habrá nacido legalmente.
- 4) Una vez inscritos en el Registro Mercantil, los documentos se devuelven a la Superintendencia de Compañías.
- 5) Crear un RUC de la empresa, ante el Servicio de Rentas Internas, SRI, cumpliendo con los requisitos establecidos para tal efecto.

Estos pasos son únicamente para crear la empresa, una vez creada se necesitan un sinnúmero de requisitos para ponerla legalmente en funcionamiento, requisitos que se detallarán más adelante.

Por otro lado los principales permisos de funcionamiento para una empresa son los siguientes (Ministerio de Salud Pública, 2008):

- Patentes municipales
- Licencia Metropolitana de funcionamiento, otorgada por el Municipio de Quito
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Afiliar a todos los empleados al IESS
- Legalizar todos los contratos en el Ministerio de Trabajo

- Permiso de Funcionamiento, otorgado por el Ministerio de Salud.

En cuanto a la implementación de una franquicia, esta también amerita ciertos pasos que se deben seguir adecuadamente para ser introducida en el mercado ecuatoriano, dentro del marco vigente. Estos pasos son:

1. “Definir la estructura financiera” (Fuentes, 2010): se deben desarrollar los cánones y royalties de la franquicia para que de esta manera se pueda realizar un análisis financiero de la misma y saber los costos que requerirá y las estrategias para obtener una rentabilidad adecuada. Se deben analizar todos los costes (Fuentes, 2010) que requiere la implementación de una franquicia tales como:
  - Costes para el Franquiciador
  - Desarrollo de la franquicia, como contratos y manuales
  - Costes de captación como publicidad y selección
  - Costes iniciales de establecimiento como la formación y el montaje
  - Costes de soporte y supervisión
2. “Legalización de la franquicia” (Fuentes, 2010). En este paso se detalla todo el procedimiento legal para la implementación de una franquicia en el mercado. Se debe (Fuentes, 2010):
  - Redactar el contrato de franquicias
  - Redactar la documentación precontractual
  - Inscripción en el Registro de Franquiciadores.
3. “Preparar la comercialización de la franquicia” (Fuentes, 2010). Para esto hay que tener en cuenta lo siguiente (Fuentes, 2010):
  - Desarrollar la propuesta de franquicia
  - Definir las acciones de comunicación (presupuesto, perfil del franquiciado)
  - Planificar los medios

4. Documentar el “Know How” y los procedimientos de gestión (Fuentes, 2010). La idea de este siguiente paso, es saber transmitir el conocimiento necesario a los nuevos prospectos franquiciados, para que así la idea general de lo que se trata el negocio sea adecuadamente y exitosamente ilustrado en el mercado. Para esto será esencial brindar los manuales necesarios de información y procedimientos (Fuentes. 2010).
5. El quinto y último paso para el funcionamiento de una franquicia es “establecer la Financiación adecuada para los franquiciados” (Fuentes, 2010). Ya que el riesgo de una franquicia es menor que la de un negocio que empieza desde cero, las instituciones financieras proveen mayores y mejores condiciones de financiamiento. Normalmente “esta negociación inicial puede hacerla el franquiciador y establecer unas condiciones de financiación preestablecidas para los futuros franquiciados que se integren a la cadena” (Fuentes, 2010).

### **1.1.2 Estabilidad Política**

La estabilidad política de un país es la capacidad de evitar crisis y mantener las normas y leyes sin grandes cambios por un tiempo prudente. Ecuador se caracteriza por su inestabilidad política, ya que siendo un país democrático elegimos al Jefe de Estado por un determinado tiempo, pero han sido muchas las intervenciones del ejército y golpes de estado que han interrumpido los mandatos.

En el siglo pasado se dieron dos etapas en las que el Ecuador gozó de estabilidad política: entre 1944 y 1960, y entre 1979 y 1996 todos los presidentes elegidos terminaron sus períodos. Además de la estabilidad del sistema, en estos casos se dio la variabilidad, pues ninguno de los presidentes fue reelegido. Por otro lado, la inestabilidad política y



variabilidad que vivió el Ecuador entre 1996 y el 2006, pues ninguno de los presidentes elegidos terminaron sus mandatos, estando de por medio dudosas acciones constitucionales (Ecuador on Line, S.f.). Actualmente el presidente Rafael Correa, en mayo de 2013 fue elegido por tercera vez, y se espera que se mantenga en el mandato por 10 años, lo cual da estabilidad política al país, a pesar de que no haya variabilidad.

Como se puede observar en Ecuador existe un importante período de estabilidad política, lo cual se convierte en una oportunidad para personas que desean empezar un negocio en Ecuador, ya que como mencionamos anteriormente, se han evitado las crisis y se ha permitido mantener las normas y leyes estables, por lo tanto no existe especulaciones de precios, mercado u otros, ayudándonos a tener un desarrollo estable y tranquilidad a los productores y consumidores.

En cuanto a la implementación de franquicias, la estabilidad política representa la misma oportunidad o amenaza que cualquier otro negocio. Como se manifestó, esta variable puede afectar al desarrollo de una franquicia si es que en el gobierno pertinente se establecen cambios drásticos como por ejemplo: como la sustitución de las importaciones, medida adoptada por el Estado Ecuatoriano para frenar el déficit de la balanza comercial e incentivar la producción local; mediante la prohibición de marcas extranjeras para posicionar marcas nacionales. Por esta medida, “las cadenas de comida rápida –muchas de ellas franquiciados de Estados Unidos- deben sustituir la compra de 7,5 millones de dólares de papas prefritas congeladas, además de carne, queso, cajas impresas, vasos plásticos, entre otros” (Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica, 2014). Pero la medida va más lejos del consumo de hamburguesas, otros productos son cosméticos, juguetes, chocolates, jugos y zumos de frutas, azúcar, mermelada, salsas, artículos de aseo

personal, prendas de vestir, entre otros (Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica, 2014).

Esto afecta directamente a las franquicias en cuanto a la calidad del insumo para elaborar los productos, ya que el resultado final es diferente al original, lo cual es contraproducente para la satisfacción del consumidor, quien busca obtener el mismo producto probado en cualquier otro sitio.

Las medidas adoptadas, cambiarán totalmente la percepción hacia franquicias y cambiaría la oferta del mercado Ecuatoriano. Hace ya unos años se realizó una campaña que promueve el consumo de productos hechos en el Ecuador; esta campaña realizada para darle prioridad al producto nacional “tomó fuerza en los últimos tres años. Consistió en identificar productos locales de calidad con el sello ¡Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador!, que incluye una huella dactilar con los colores patrios” (El Universo, 2009). Se realizó un estudio para analizar la motivación a consumir bienes y productos nacionales; el resultado fue que: “la penetración de la campaña en el 2008 llegó al 58%, frente al 25% del 2007; y que el 79% de encuestados dijo haber comprado más productos ecuatorianos” (El Universo, 2009). Esto nos permite analizar que en el Ecuador cada vez más se está prefiriendo los productos y bienes realizados nacionalmente, lo que traería repercusiones de apertura de ideas extranjeras en el Ecuador.

Actualmente se ha hablado acerca de la resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), en donde se están regulando las importaciones en 10 sectores prioritariamente. “Hasta 2017, los sectores que deberán modificar sus procesos de producción son los de metalmecánica, tecnología, alimentos, plástico, cerámica, bebidas procesadas, forestal, pulpa, papel, confecciones, cuero y calzado, petroquímica y vehículos” (Diario Hoy, 2014). Esto es de suma importancia para el desarrollo de

franquicias en el Ecuador, ya que muchas de ellas no tienen proveedores locales si no más bien importadores. Las cadenas de franquicias tendrán que pensar en nuevas soluciones para seguir con un proceso normal sin descuidar la idea de que por esta nueva ley muchos consumidores pueden perderse o peor aún, la marca puede desprestigiarse. Actualmente tenemos el ejemplo de Mc Donald's, en donde José Luis Salazar, presidente de Mc Donald's Ecuador, "confirmó que ellos se comprometieron a aumentar la cuota de proveedores locales" (Diario Hoy, 2014) pero que "las importaciones que se han hecho y se hacen es porque no hay un sustituto ecuatoriano que tenga la misma calidad" (Diario Hoy, 2014). Este problema va a continuar y es por eso que varias marcas deberán pensar cómo sustituir a la importación por algo local y nacional .

Estos son algunos de los varios ejemplos que la estabilidad política puede traer consigo y cómo puede llegar a afectar al desarrollo de una franquicia. Es importante que las leyes y reglas de la política Ecuatoriana no sean tan cambiantes y se mantengan estables, ya que estas repercuten significativamente al futuro de las franquicias.

La variable política causa un mayor efecto en las actividades del franquiciado, ya que según los cambios que ocurran en el entorno político, muchas modificaciones deberán realizarse para seguir con el negocio en marcha y sin obstáculos. Por otro lado, como se vio anteriormente, se está regulando la obtención de proveedores locales para fomentar lo producido nacionalmente, algo que cambia notoriamente el proceso normal de una franquicia, ya que gracias a esto se deberán tomar decisiones que puede que involucre el éxito de la franquicia como por ejemplo el cierre definitivo por no encontrar productos nacionales que se asemejen a los que normalmente se ocupan o a su vez un cambio en la carta de productos, dando paso a suministros locales. Dicho esto, se puede ver claramente que el futuro de algunas franquicias puede ser modificado. Para las que están actualmente establecidas en el mercado, los cambios serán mínimos y tendrán una solución, por

ejemplo el reemplazo de las papas fritas en el caso de la franquicia americana McDonald's; para las franquicias que quieren ser introducidas en el mercado ecuatoriano actualmente, el futuro no es muy prometedor por todas estas regulaciones y limitaciones que el gobierno a impuesto. Las barreras de entrada para este segundo caso serán más altas, por ejemplo las divisas y la obtención de su producto estándar. Se considera apropiado que en la actualidad, los nuevos emprendedores deben hacer un análisis profundo de la situación ecuatoriana. El mercado ecuatoriano es atractivo y apto para la apertura de nuevas franquicias, pero hay que ser conscientes que la entrada a este mercado se ha complicado, resultando un obstáculos para nuevos visionarios que quieran emprender.

## **1.2 Variable Económica**

Es importante conocer el entorno del mercado antes de emprender un negocio, este aspecto se lo puede analizar mediante las variables económicas, ya que éstas afectan directamente al desarrollo de la empresa de forma micro y macro. Estas variables nos ayudarán a predecir o anticipar el desarrollo de la economía de un país, su estructura, su nivel de competitividad y la dirección del mercado.

El franquiciado debe analizar a profundidad la dinámica de su propia economía, pues para adquirir una franquicia, una cosa es la compra del "Know How" y otra es la inversión para desarrollar lo comprado.

Si no se cuenta con capital propio, se debe buscar fuentes de financiamiento que normalmente constituyen créditos bancarios, con tasas de interés que oscilan entre el 11,83 al 15% anual, más el margen de reajuste durante el periodo de crédito, equivalente a 1.34 hasta 6 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial productiva del Banco Central del Ecuador vigente en la

semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productiva PYMES (Banco Central del Ecuador, 2014).

Como se puede ver con este análisis, los créditos en el Ecuador son elevados y causarían efectos en las decisiones de los franquiciados.

### **1.2.1 Impuestos**

Los impuestos constituyen muchas veces una amenaza para los negocios, puesto que mientras mayor porcentaje se deba pagar en impuestos, menor será la ganancia. Además, cada vez se deben pagar mayores impuestos con respecto a bienes y ganancias, lo que afectaría directamente a los negocios a medida que estos van creciendo en ventas.

Los impuestos “corresponden a las imposiciones que afectan a sociedades residentes o extranjeras que realicen cualquier clase de actividad económica dentro del Ecuador, cuyo sujeto activo sea el Estado” (UC & CS America, S.C., 2011).

### **1.2.2 Impuestos y Obligaciones**

#### **1.2.2.1 Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.)**

“El RUC es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria” (SRI, S.f.). Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que generen rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados inscribirse (SRI, S.f.).

### 1.2.2.2 Impuesto a la Renta

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre (SRI, S.f.). La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades, aun cuando la totalidad de sus rentas estén constituidas por ingresos exentos, a excepción de:

1. Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.
2. Las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio fiscal no excedieren de la fracción básica no gravada (SRI, S.f.).

Cabe mencionar que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que al 1ro. de enero de cada año operen con un capital superior a los USD 60.000, o cuyos ingresos brutos anuales de su actividad económica sean superiores a USD 100.000, o los costos y gastos anuales sean superiores a USD 80.000; incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares (SRI, S.f.).

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital y alcancen ingresos inferiores a lo mencionado, como los trabajadores autónomos,

tienen que llevar un registro de egresos e ingresos para determinar su renta imponible (SRI, S.f.).

Al analizar la implementación de una franquicia y relacionándola con los impuestos existentes en el Ecuador, es importante conocer que:

“En general, cualquier empresa que haga negocios en Ecuador está sujeta a tributación por sus transacciones y actividades a través de los impuestos a la renta, al valor agregado, y a los consumos especiales, y otros tributos aplicables de carácter seccional. Las empresas también están sujetas a tributación sobre los inventarios y valores que tengan” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

#### **1.2.2.3 El Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

“El IVA grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%” (SRI, S.f.). El cobro del IVA se concreta cuando una empresa vende un producto o servicio y emite la factura correspondiente.

#### **1.2.2.4. Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)**

“El Impuesto a los Consumos Especiales ICE, se aplicará a los bienes y servicios de procedencia nacional o importados” (SRI, S.F.). “La base imponible de los productos sujetos al ICE, de producción nacional o bienes importados, se determinará con base en el precio de venta al público

sugerido por el fabricante o importador, menos el IVA y el ICE o con base en los precios referenciales que mediante Resolución establezca anualmente el Director General del Servicio de Rentas Internas” (SRI, S.f.).

A continuación se presentarán los bienes que están gravados con el impuesto ICE.

Tabla 1. Tarifas del Impuesto ICE

<b>BIENES / SERVICIOS</b>	<b>Porcentaje</b>
Cigarrillos, productos del tabaco y sucedáneos del tabaco	150%
Cerveza	30%
Bebidas gaseosas	10%
Alcohol y productos alcohólicos distintos a la cerveza	40%
Perfumes y aguas de tocador	20%
Videojuegos	35%
Armas de fuego, armas deportivas y municiones	300%
Focos incandescentes	100%
Vehículos motorizados considerados suntuarios	5% a 35%
Aviones, avionetas y helicópteros	15%
Servicios de televisión pagada	15%
Servicios de casinos, salas de juego y otros juegos de azar	35%
Las cuotas, membresías, afiliaciones a Clubes Sociales	35%

Fuente: Tarifas del Impuesto ICE. (UC & CS America, S.C., 2011).



#### **1.2.2.5. El impuesto a los Espectáculos Públicos (Impuesto Municipal)**

“Los municipios establecen como impuesto único un porcentaje sobre el valor del precio de las entradas vendidas de los espectáculos públicos legalmente permitidos; salvo el caso de los eventos deportivos de categoría profesional que pagarán el 5% de este valor. En el caso del Distrito Metropolitano de Quito, este porcentaje es del 10%” (UC & CS America, S.C., 2011).

#### **1.2.2.6 El impuesto de Patentes Municipales**

“Para ejercer una actividad económica de carácter comercial o industrial se deberá obtener una patente, anual, previa inscripción en el registro que mantendrá cada municipalidad” (UC & CS America, S.C., 2011).

### **1.2.3 Otros tributos y obligaciones legales**

#### **1.2.3.1 Impuesto a la Salida de Divisas**

“El impuesto a la Salida de Divisas (ISD) grava a todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del Impuesto a la Salida de Capitales es del 2%” (UC & CS America, S.C., 2011).

#### **1.2.3.2. Participación de Trabajadores en Utilidades de la Empresa**

“El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas; 10% se dividirá para los trabajadores de la empresa y 5% restante será entregado directamente a los

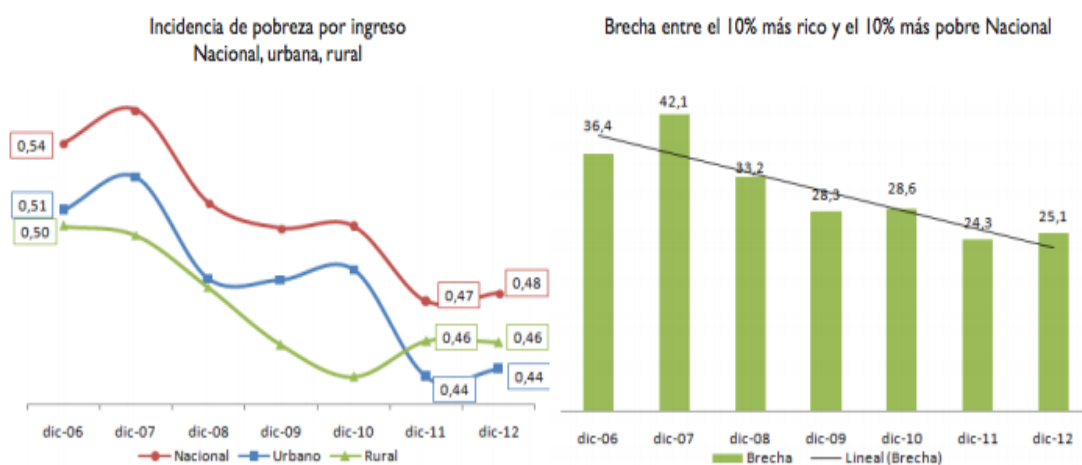
trabajadores, en proporción a sus cargas familiares” (UC & CS America, S.C., 2011).

Aparte de esto, se debe considerar que la franquicia puede ser originaria de otro país. Se define a un negocio como no residente cuando ha sido constituida de conformidad con estatutos extranjeros y tiene su base principal en otro país (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011). Este sería el caso de una franquicia y a su vez, esta también puede llegar a ser extranjera, las cuales pagan impuestos únicamente sobre sus ingresos provenientes de fuentes ecuatorianas, o sobre existencias o activos mantenidos en el país (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

#### 1.2.4 Nivel de Ingresos en el Ecuador

En la actualidad el Ecuador no solo ha reducido el desempleo, sino que también ha mejorado la calidad del empleo en comparación a los años anteriores, por este motivo la pobreza cada vez tiene porcentajes menores, por ejemplo del 2006 al 2012 la pobreza se redujo en 10%.

Gráfico 1. Incidencia de Pobreza por Ingreso en el Ecuador



Fuente: Incidencia de pobreza por ingreso. Elaborado: INEC. Fuente: (INEC,2012)

El ingreso promedio de los hogares según estadísticas del INEC es de \$893. En el área urbana el ingreso es de \$1.046 y del área rural es \$567.

Para la implementación de una franquicia esta variable es esencial, ya que dictaminará el poder adquisitivo de las personas el cual será un indicador de las posibilidades de implementar una franquicia en el Ecuador. El franquiciador, dentro de las cualidades que busca en un franquiciado, busca justamente que exista este nivel de ingresos, ya que una franquicia de por sí posee un valor económico alto y necesita de una inversión alta para poder obtenerla y desarrollarla. La inversión inicial de una franquicia por ejemplo, abarca actividades costosas a tomar en cuenta como la búsqueda de un local, la compra de maquinaria y materiales, capacitación al personal, adecuación del local, entre otros. A su vez se debe tomar en cuenta el canon de entrada y las regalías que se realizarán periódicamente mientras el contrato dure (Villagran, N.f.).

### **1.2.5 PIB**

El Producto Interno Bruto es el valor monetario de los bienes y servicios finales producido por una economía en un periodo determinado, generalmente un año. A pesar de no ser el indicador más completo, es el más común al momento de medir el crecimiento o decrecimiento de la economía de un país, ya que toma en cuenta la producción de bienes y servicios.

Gráfico 2. Evolución del PIB en el Ecuador

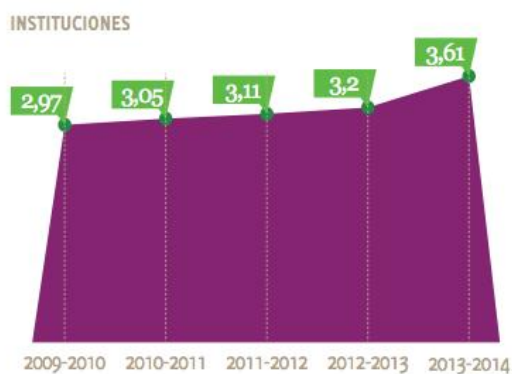


Fuente: PIB del Ecuador. (EKOS, 2012).

Como podemos observar el PIB en Ecuador tiende al crecimiento a partir del 2001, ya que la estabilidad política, monetaria y la inflación, ayudaron al desarrollo de varias industrias en nuestro país, el PIB per cápita en base al poder de paridad de compra (suma final de cantidades de bienes y servicios producidos en un país al valor monetario) es el que más ha crecido durante estos años, además que ayuda a una idea aproximada del tamaño de la economía (EKOS, 2012).

Algunas de las razones por las cuales el Ecuador ha tenido este notable crecimiento, es gracias a variables que han ido ascendiendo a lo largo de los años. La imagen a continuación ilustrará claramente esta situación.

Gráfico 3. Pilares que determinan la productividad y competitividad de un país



FUENTE: GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS 2009-2010 AL 2013-2014  
ELABORACIÓN: SHARON GUAMÁN



FUENTE: GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS 2009-2010 AL 2013-2014  
ELABORACIÓN: SHARON GUAMÁN



FUENTE: GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS 2009-2010 AL 2013-2014  
ELABORACIÓN: SHARON GUAMÁN

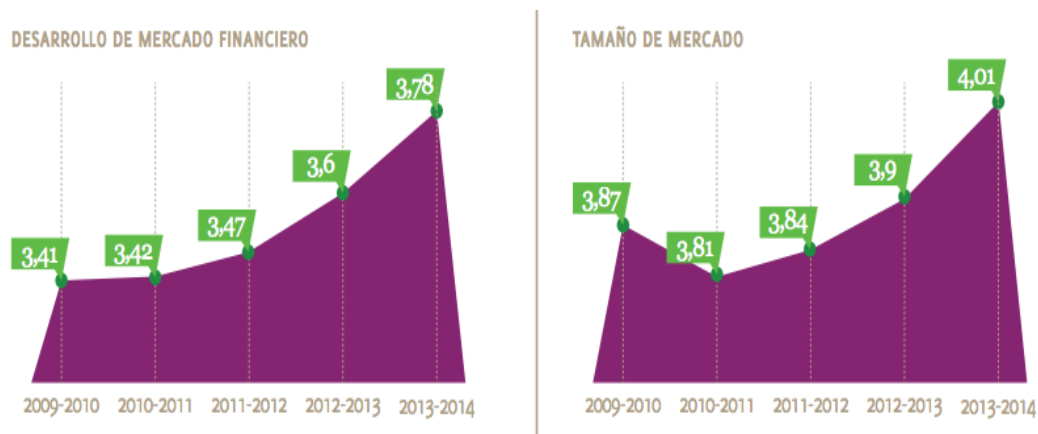


FUENTE: GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS 2009-2010 AL 2013-2014  
ELABORACIÓN: SHARON GUAMÁN

Fuente: Pilares que determinan la productividad y competitividad de un país. (Vargas, 2014).

Igualmente en el sector comercial, se ha visto un incremento en cuanto al tamaño de mercado y el mercado financiero como se puede observar en el gráfico a continuación. Pasamos de estar en el puesto 114 en el año 2009 a 89 en el 2013 en cuanto a desarrollo de mercado financiero. Esto se da gracias al acceso a préstamos y a capital ventura que se da en nuestro país (Vargas, 2014).

Gráfico 4. Pilares que determinan la productividad y competitividad de un país



Fuente: Pilares que determinan la productividad y competitividad de un país. (Vargas, 2014).

En este contexto, para una franquicia saber que un país ha ido aumentando el PIB, ya que será un indicador de las oportunidades que el país presenta en cuanto a mercado y de un menor nivel de riesgo para negocios como una franquicia. El franquiciador encontrará varias oportunidades de crecimiento si es que se enfrenta con datos nacionales como los anteriormente proporcionados.

Un dato muy emocionante con respecto al desarrollo del Ecuador, es su crecimiento en innovación. El Ecuador pasó del puesto 129 en el año 2009 a 58 en el 2013 ((Vargas, 2014). Esto sin duda es un gran avance para el país, ya que esta variable es la que hace que una idea sea diferente y sobre salga en el mercado. Para las franquicias es indispensable pensar más allá y ofrecer al público un producto o servicio diferente, atractivo y fuera de lo común.

Se puede considerar que la variable económica posee un efecto en el franquiciador, franquiciado y cliente. A continuación se explicará el por qué.

En primer lugar para el franquiciador la variable económica resulta esencial, ya que será un indicador de las posibilidades de implementación de una franquicia en dicho mercado. Aparte de esto, el franquiciador siempre busca en el perfil del franquiciado, la información económica necesaria para saber si es que la marca se encuentra en buenas manos y si el candidato a franquiciado posee las posibilidades y solvencia para aceptar el reto. Para el franquiciador saber que existe un adecuado nivel económico se traduce a inversiones en el local, posibilidad de implementar nuevas ideas, futuro del negocio etc.

Por otro lado para el franquiciador es igualmente una variable importante, ya que esta dictaminará el desarrollo de la franquicia. Primero que nada el franquiciado se encontrará sometido al pago de varios impuestos. El nivel de ingresos y en general el PIB del Ecuador serán indicadores de cuál puede ser la cartera de clientes de una franquicia y cual es la disposición para gastar en el mercado. Si el nivel de ingresos en el Ecuador fuera bajo, tal vez ni siquiera se implementarían franquicias por la falta de solvencia de las personas.

En ultimo lugar, para el cliente representa teóricamente el mismo efecto que para el franquiciado. Se dice esto, ya que el cliente decide si gastar o no en el consumo de franquicias en el mercado. A pesar de todo el franquiciado resulta ser un cliente y solamente si la disposición económica es la adecuada, el negocio se llevará a cabo.

### **1.3 Variables Sociales**

Las variables sociales son muy importantes al momento de comenzar un negocio, ya que la sociedad posee un comportamiento cambiante, que constituye un ingrediente importante, dentro del porcentaje de variables que inciden significativamente a cualquier tipo de negocio. La sociedad es tal vez la variable en general más importante para la parte innovadora de nuestro país, ya que dentro de ella se encuentra el mercado meta, gustos,

preferencias, cultura, tradiciones, entre otras, que dictaminarán qué decisiones tomar en cuenta para tu idea de negocio.

A esto se lo puede asignar un tema muy importante de la cultura ecuatoriana, el nacionalismo. Con simple observación nos podemos dar cuenta que el Ecuador gira entorno a productos y servicios originados en el extranjero. ¿Cuántas veces nos encontramos en un supermercado y escogemos por automatización productos importados? Es realmente preocupante ver la falta de nacionalismo de los ecuatorianos y es aun más preocupante ver que recién ahora existen medidas como la regulación de importaciones que se explicó anteriormente.

“Norma Velasco, encargada del almacén Angora, que vende sacos, comentó que la gente prefiere las prendas importadas, sobre todo por el precio. Este almacén se ha abastecido de artículos argentinos y chilenos, con precios cómodos, aunque también tienen productos italianos y uno que otro nacional. Velasco aseguró que el 80% de los productos son foráneos” (Sandoval, 2003).

Con este ejemplo se puede ver claramente que aunque el consumidor tenga la posibilidad de optar por un producto nacional, habrá veces que elegirán el producto extranjero. Pero, ¿por qué sucede esto?. El ecuatoriano busca comodidad especialmente en los precios. Lastimosamente en el Ecuador no existe una industria que iguale o supere a los productos extranjeros que ya se encuentran posicionados en la mente del consumidor ecuatoriano. Es tan simple como la industria de calzado;

“buscamos zapatos, encontramos muchos pero sus precios son elevados, y su material no nos convence del todo, ¿qué hacemos entonces? Nos inclinamos a los productos extranjeros como el producto colombiano por ejemplo que aparte de ser de muy buena calidad, es más económico y la



atención es 100 veces más competente, no es falta de amor a la patria y por eso no consumimos productos nacionales, es simplemente que buscamos lo mejor para nuestra economía” (Hidalgo, 2009).

Para las franquicias esta falta de nacionalismo causa un efecto positivo, al saber que los consumidores preferirán sus productos siempre y cuando se consideren módicos para su bolsillo y satisfagan gustos y necesidades que productos nacionales no lo hacen.

Después de haber analizado el nacionalismo ecuatoriano con ejemplos de la vida real, podemos decir que también existen varios factores que se deben analizar en el ambiente social y algunos de estos serán explicados a continuación.

### **1.3.1 Estilo de vida**

El estilo de vida en el Ecuador es una variable muy importante a tomar en cuenta. Se dice esto ya que somos un país que posee varias culturas, climas y biodiversidad que de una u otra manera influye en las preferencias y gustos de cada ecuatoriano, y sobre el modo en que vive su vida. Por ejemplo, como se sabe, las regiones del Ecuador son totalmente distintas; la parte Sierra tiende a ser reservada y cuidadosa en todos los ámbitos y en la Costa son informales y arriesgados. Lo que nos une en general y nos hace a todos parte del Ecuador son las raíces latinas que llevamos en nuestra sangre.

Esto se ve directamente relacionado con la implementación de una franquicia, ya que el estilo de vida es muy cambiante en la sociedad ecuatoriana. La globalización en nuestro país alcanza niveles altos que son a vista del consumidor muy notables. Cada vez tenemos más productos e ideas extranjeras que se convierten de una u otra manera parte de nuestras vidas. Considero esta variable muy importante, ya que básicamente las franquicias del Ecuador son extranjeras, lo que quiere decir que la aceptación hacia productos y servicios internacionales es muy alta así que por ende las franquicias en el Ecuador tienen

posibilidades de desarrollarse. Esto se puede ver claramente en la tabla a continuación donde se demuestra con cifras estadísticas que en realidad poseemos una mayor cantidad de franquicias internacionales que nacionales.

Tabla 2. Cantidad de Franquicias en el Ecuador

**FRANQUICIAS EN ECUADOR (2009)**

<b>FRANQUICIAS NACIONALES</b>	22	15%
<b>FRANQUICIAS INTERNACIONALES</b>	124	85%
<b>TOTAL DE FRANQUICIAS</b>	146	100%

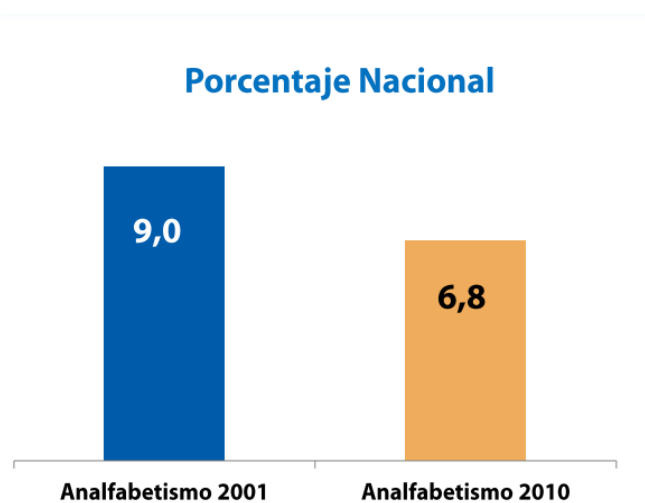
Fuente: Perfil de Mercado de Franquicias en Ecuador. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

### **1.3.2 Niveles de educación**

Tomando en cuenta que siempre el nivel de educación puede ser una señal de pobreza del pueblo, esta variable es indispensable para el desarrollo de un negocio. Durante el paso de los años el Ecuador ha logrado mejorar los niveles de educación, lo cual es un indicador importante para el desarrollo del país.

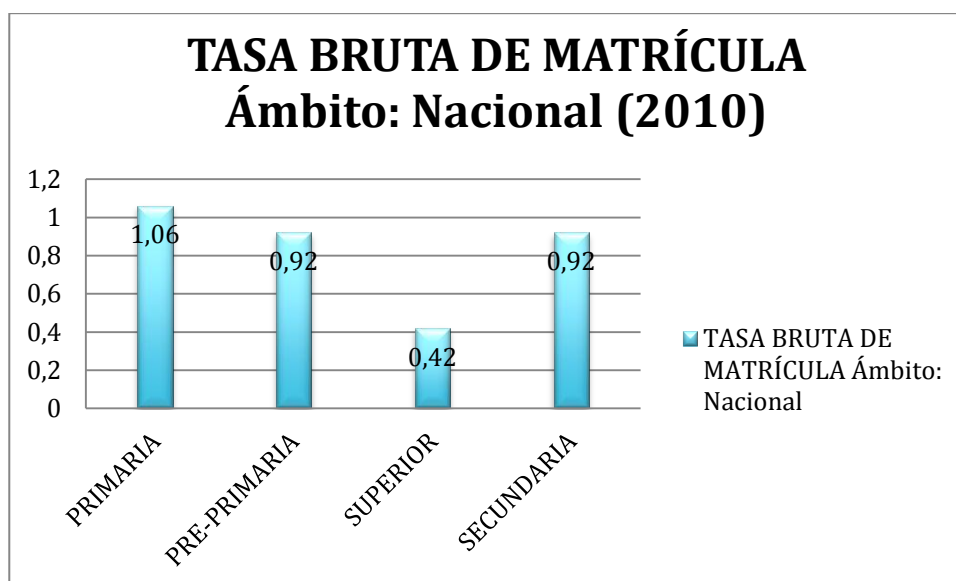
A continuación se presentarán gráficos que demuestren cuáles son los niveles de educación en nuestro país.

Gráfico 5. Analfabetismo en el Ecuador



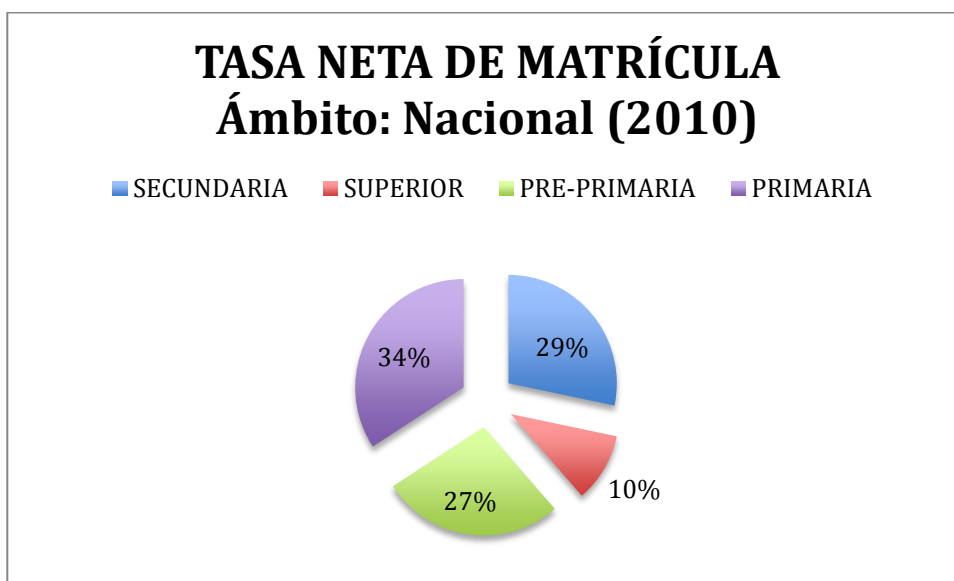
Fuente: Educación. Analfabetismo (población de 15 años o más). (INEC, Resultados censos 2010)

Gráfico 6. Tasa Bruta de Matrícula en el Ecuador



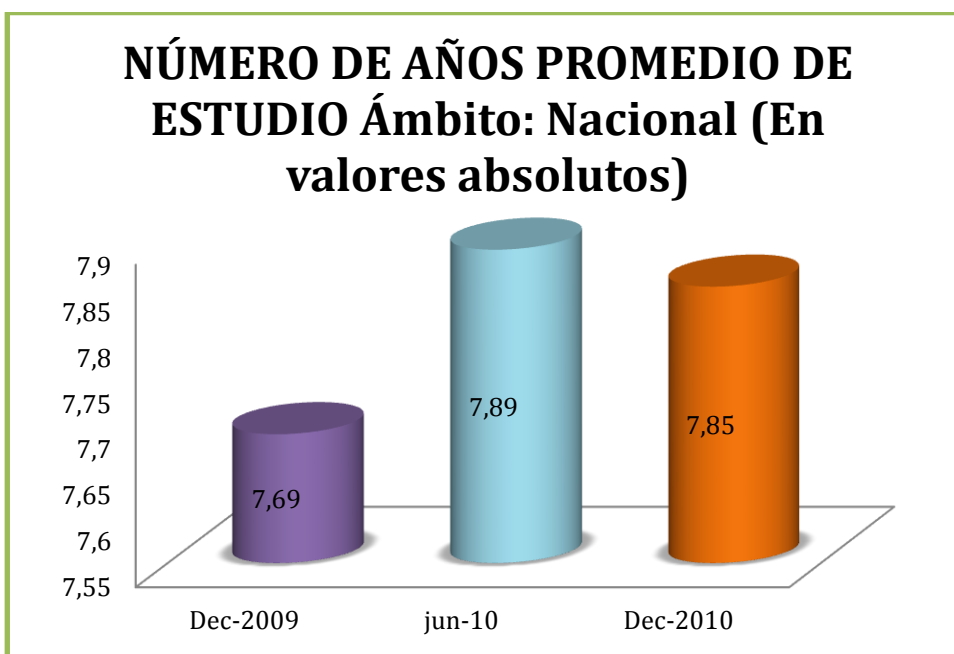
Fuente: Ecuador en cifras. Educación. (INEC, EDUCACION )

Gráfico 7. Tasa Neta de Matrícula en el Ecuador



Fuente: Ecuador en cifras. Educación. (INEC, EDUCACION )

Gráfico 8. Número de Años Promedio de Estudio en el Ecuador



Fuente: Ecuador en cifras. Educación. (INEC, EDUCACION )

De los gráficos anteriores se puede deducir que la educación en el Ecuador ha ido incrementando a lo largo de los años. Para las franquicias es muy importante esta variable a la hora de seleccionar al franquiciado, pues dentro del perfil que buscan, el nivel de educación es muy importante y de gran prioridad. Los franquiciadores dan prioridad a prospectos altos, saber que estas personas van a rendir y desarrollar el negocio exitosamente; después de todo está en sus manos el éxito de la franquicia en el país o ciudad seleccionada. El nivel de educación muchas veces es un determinante de los ingresos de la persona, lo que por ende demostrará el conocimiento que esta persona posea y por lo tanto será una opción atractiva para el franquiciador.

Esta variable representa un mayor efecto en los clientes. Si los clientes no poseen un adecuado nivel de educación, les será irrelevante conocer las franquicias existentes en el mercado ecuatoriano. La educación forma un estilo de vida, y es justamente este estilo de vida el que empujará a las personas a tomar decisiones concernientes al consumo e interés en las franquicias. Después de todo, si no hay clientes ni consumidores interesados, después de un estudio de mercado se concluirá que la implementación de una franquicia no es rentable.

#### **1.4 Variables Ambientales**

Las variables ambientales son importantes dentro del desarrollo de una empresa, ya que la conciencia ambiental ha aumentado significativamente en la actualidad, preocupándose sobre temas como: el reciclaje, la conservación de especies, la contaminación, entre otros. El impacto que este tema ha causado ha sido relevante, ocasionando controversias y debates alrededor del mundo, por lo tanto muchas de las empresas han buscado una imagen corporativa que satisfaga la necesidad que tiene el mercado sobre este tema.

### **1.4.1 Conciencia Ecológica**

Es importante mencionar que la conciencia ecológica a medida que pasa el tiempo se vuelve más importante en el estilo de vida de las personas en el mundo. Este es un proceso que se debe ir inculcando en la mente de cada una de las personas. Es claro que a medida que ha pasado el tiempo y los años, las personas tienen más conciencia ecológica, ya que hay más gente preocupada y mucha publicidad sobre cómo conservar nuestro medio ambiente, la naturaleza, etc. Para crear conciencia ecológica, se debe primeramente educar con el ejemplo.

La conciencia ecológica es la tendencia de hoy en día. Las franquicias y negocios en general buscan demostrar su interés por conservar el ambiente, lo que vendría a ser Responsabilidad Social Empresarial. Pensando en franquicias, estas igualmente se encuentran implementando RSE en sus negocios; “aplicar la responsabilidad social en las franquicias y en todos los negocios permite agradecer a la sociedad el beneficio que ésta reporta y permite resultar más competitivo en el mercado” (Llorca, S.f.). Es un tema definitivamente del futuro, y algo que las franquicias quieren tener a su favor. Tomando un ejemplo, en el Ecuador la tendencia está cambiando, y justamente para el futuro se piensa cambiar la matriz energética a una mayoritariamente hidroeléctrica. Esto demuestra que en realidad los países están pensando en incentivar esta conciencia ecológica y esperamos que en un futuro haya reglamentaciones acerca de la preservación del medio ambiente en un nivel más alto, lo que quiere decir que las franquicias extranjeras tendrán que entrar en el mercado ecuatoriano con esta variable en cuenta.

### **1.4.2 Cambio Climático**

En el Ecuador, el clima es muy variable, especialmente en Quito no se puede conocer con certeza el comportamiento del clima, en un mismo día se presentan cambios

extremos de temperatura entre el calor y el frío. El mundo está atravesando por momentos muy difíciles en cuanto a la contaminación del ambiente, lo cual tiene repercusiones en el clima. Cada vez, existe un incremento de temperatura de una manera desmedida, el hielo de los polos y nevados se están derritiendo cada vez más. El calor en algunos países es extremo y ha causado problemas de salud a muchas personas. Existen muchos negocios hoy en día, en donde el clima es un factor importante que puede causar el éxito o fracaso de muchos procesos y operaciones del mismo.

A continuación se presentará un gráfico que explique cómo el clima ha variado a lo largo de los años y lo perjudicial que puede llegar a ser para la sociedad.

Gráfico 9. Cambio Climático a través de los años



Fuente: NOAA, gráfico original de [www.nasa.gov](http://www.nasa.gov)

Es realmente desconcertante saber que el principal culpable a estos drásticos cambios climáticos es justamente el hombre. “Un informe de referencia de Naciones Unidas sostiene que los científicos están convencidos en un 95% de que la actividad humana es la “causa dominante” del calentamiento global desde 1950” (2013).

En cuanto a las franquicias, es muy importante saber que el cambio climático puede causar ciertas repercusiones. Sobre todo franquicias, en donde el clima es un factor importante para el desarrollo de la misma. Por otro lado, el cambio climático puede ser una base importante y muy atractiva para generar una idea de franquicia nueva. El cambio climático será algo que los humanos y la tecnología tendrán que reducir; considero una oportunidad muy grande sacarle provecho a esta variable y convertirlo en algo rentable a largo plazo. Con idea se podría generar tecnología apropiada para disminuir las emisiones de Co2 o los gases que contaminan el medio ambiente, ya que este hoy en día es un tema de innovación que necesita de gran investigación.

Esta variable posee un efecto notorio para los franquiciadores y franquiciados. En primer lugar, para los franquiciadores es muy importante rescatar o construir una imagen amigable con el medio ambiente. Esto atraerá clientes y mejorará el posicionamiento de la marca. Por otro lado, para los franquiciados es esencial conocer su entorno y su clima y adaptar la franquicia a estos procesos naturales que no se encuentran en manos del ser humano. Por otro lado si al franquiciador le interesa expresar una imagen más verde, el franquiciado tendrá que adecuar esos cambios y ofrecer al consumidor lo que está buscando o lo que los satisface.

Aparte de todo esto, se debe tomar en cuenta la tendencia que actualmente existe a consumir solamente lo “sano” o ideas que estén relacionadas con el cuidado del medio ambiente. La salud está creciendo en cuanto a prioridad de un ser humano. Se puede ver fácilmente como la gente decide optar por un plato de ensalada a comida chatarra, o como franquicias como McDonald’s han tomado medidas para resaltar esta importancia de la salud (ensaladas y manzanas como postre en la cajita feliz). La tendencia está cambiando e igualmente lo tendrán que hacer varias marcas para satisfacer esta nueva ideología de la sociedad. Las franquicias deberán buscar maneras de reemplazar o implementar estas ideas



tendenciales o amigables con el medio ambiente, ya que así podrán permanecer en el mercado o introducirse en el mismo.

## **1.5 Variables Tecnológicas**

Esta variable es muy importante ya que demuestra que los cambios en la tecnología afectan significativamente a los procesos internos de la empresa, ya sean administrativos, productivos, estratégicos, etc. Es esencial pensar siempre en la marcada dinámica de esta variable, para evitar o mitigar amenazas o impactos que pueden afectar a los negocios, mediante decisiones oportunas y estrategias adecuadas. Algunas variables de la parte tecnológica serán explicadas posteriormente.

### **1.5.1 Penetración del Internet**

La globalización y el avance de la tecnología van de mano con el uso del internet, que hoy en día, es la herramienta tecnológica que facilita a las personas a conseguir información y comunicarse de manera inmediata desde cualquier parte del mundo y con la cantidad de personas que quieras. En el Ecuador se está incrementando cada vez más el uso de la tecnología, por tanto, el uso del internet tiende a ser mayor constantemente. “En los últimos años, las telecomunicaciones experimentan crecimientos radicales y Ecuador evidencia una tendencia exponencial de crecimiento; es así que el uso de Internet tuvo un crecimiento del 6.14% (2006) al 54.7% (2012) de penetración en Internet Banda Ancha” (Ministerio de Telecomunicaciones ). Los ciudadanos ecuatorianos tienden a manejar el internet para cualquier tipo de gestión, es por esto que para nosotros las estadísticas que nos brinda el Ministerio de Telecomunicaciones nos favorecen, para brindar información de forma gratuita al mercado.

El incremento del uso del internet de la población ecuatoriana, ha subido como podemos ver anteriormente, lo cual es muy trascendental porque genera una gran

oportunidad para la implementación de franquicias, en cuanto a la importancia de los canales de comunicación, comercialización, publicidad, marketing, etc. El internet es una tendencia creciente en el mercado nacional e internacional; es usado para la investigación y resolución de dudas y preguntas. Es muy importante sacar una ventaja competitiva sobre esta variable. Por ejemplo considero que el internet para una franquicia es indispensable, ya que este será la herramienta esencial para poder generar una página web para la franquicia, investigar acerca de nuevas tecnologías e innovación para mejorar el negocio, brindar productos y servicios diferenciados de la competencia, publicidad, promociones y muchas clases de avances para la franquicia en general. Es un aspecto ciertamente positivo sobre cualquier negocio y se la debe tomar como una aliada estratégica para el desarrollo del mismo.

### **1.5.2 Redes Sociales**

Las redes sociales son comunidades virtuales donde varios usuarios interactúan entre sí con personas de todo el mundo. En estas redes sociales se conectan gente que se conoce y tiene intereses en común. Las redes sociales se basan en gran parte por la teoría conocida como “seis grados de separación”. Esta teoría nos dice que “todas las personas del mundo estamos conectados entre nosotros con un máximo de seis personas como intermediarios en la cadena” (Castro, S.f.). A partir de esto se logra que el número de personas que pertenecen a la cadena crezca exponencialmente al mismo tiempo que el número de conexiones, por ende se obtiene que se necesita un pequeño número de estas conexiones para formar una red que nos conecta a todos logrando conectar a cualquier persona en el mundo (Castro, S.f.).

Actualmente existen varias redes sociales donde interactúa una gran cantidad de personas de varios países, estratos sociales, razas, etc. Un ejemplo de las redes sociales más conocidas son: Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Google+, entre otras.

Uno de los análisis que se realizó en cuanto a la aceptación de Twitter y Facebook son:

Twitter (Granja, S.f.):

- 190 millones de visitantes por mes
- En el primer cuarto de año se han publicado 4 billones de tweets.
- La actividad en Twitter aumenta cuando hay eventos de importancia específica.

Facebook (la mayor red social de internet) (Granja, S.f.):

- Hay 500 millones y más de usuarios activos
- La mitad de usuarios usa Facebook diariamente
- Un usuario promedio tiene aproximadamente 130 amigos
- Los usuarios gastan más de 700 billones de minutos por mes en Facebook
- Hay aproximadamente 150 millones de usuarios que entran a Facebook por sus teléfonos celulares
- El usuario está vinculado a 80 páginas de comunidades, grupos, eventos, entre otros.

Es muy importante tomar en cuenta estos datos, ya que como se puede ver las redes sociales se encuentran en todo el mundo y varias personas poseen una cuenta en una de estas redes. Las redes sociales hoy en día son indispensable para el éxito de una franquicia, se dice esto, ya que a través de ellas se realiza la publicidad y marketing necesario para desarrollar la marca de una franquicia o para mantenerla exitosa dentro del mercado. Son muy atractivas visualmente y por su contenido para los consumidores. Causa en las

personas cierta ingenuidad, ya que existen varias personas que creen ciegamente lo que dicen estas redes y muchas veces gracias a esto cambian su decisión de compra. Son muy fuertes para captar la atención del consumidor

Esta variable posee un efecto más notorio en los franquiciadores y franquiciados. Para los franquiciadores es muy importante que su marca trascienda por vías tecnológicas, ya que poseen un alto alcance y un menor costo. Si los franquiciadores aumentan cualquier cambio tecnológico en el procedimiento u operaciones de su negocio , el franquiciado lo tendrá que hacer también como tema de estandarización de procesos (cuando se requiera). Es por eso que para el franquiciado resulta también muy importante esta variable por que representa cualquier tipo de mejora en el negocio. Aparte de esto, a ambas parte beneficia el hecho de poseer consumidores apegados a las redes sociales o con acceso a internet. Es un medio de publicidad y promoción gratuita y un tema de actualidad y futuro.

En resumen, después de realizar el análisis del ambiente externo para la implementación de franquicias, se puede decir que el Ecuador es un país que ofrece muy buenas oportunidades para el éxito de una Franquicia. Por todas las variables descritas, nos encontramos con un mercado prometedor y en continuo crecimiento, lo cual inspira certeza y estabilidad. El desarrollo del Ecuador, también mejora las predicciones sobre calidad de vida y competitividad, aspectos que lo colocan dentro de los países latinoamericanos que más ha crecido dentro de la última década.

## **2. REALIZAR UN “PORTER” GENERALIZADO, ANALIZANDO PROVEEDORES, BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA.**

Todo negocio necesita poseer estrategias que logren diferenciar su producto o servicio de otros productos similares del mercado. La innovación de ideas nuevas en muchos casos resulta difícil de implementar y adaptarse al mercado. La ventaja de la franquicia justamente, que por su trayectoria con productos probados en mercados nacionales e internacionales, ingresa directamente como producto o servicio nuevo en el mercado; sin embargo, presenta cierto grado de incertidumbre por ciertas barreras que pueden dificultar el desarrollo del negocio, o a su vez factores que pueden facilitar el desarrollo del negocio. Las barreras se deben desafiar como oportunidades para generar ventajas competitivas frente a la competencia. Las barreras que se presentan para las franquicias tanto de entrada como de salida, son las siguientes:

### **2.1 Barreras de Entrada**

Es muy importante tomar en cuenta las siguientes barreras al momento de decidir si se implementa una franquicia en el Ecuador:

- **Inversión Inicial:** la inversión que una persona necesita para empezar con una franquicia en el Ecuador es la primera barrera de entrada que tienen que enfrentar. El franquiciado debe tener las posibilidades de empezar el negocio o la solvencia a su vez. Esto es justamente algo que el franquiciador va a buscar al momento de ofrecer su marca a otra persona. Entre las actividades en las que se debe invertir en un comienzo están la logística e imagen de la empresa: búsqueda de local, decoración, adecuación, maquinaria, marketing y publicidad, capacitaciones, entre otros. Por otro lado es muy importante tomar en cuenta el financiamiento o la aceptación de un préstamo por parte de un banco para una franquicia. Es mucho

más fácil pedir un préstamo a un banco cuando se trata de una franquicia a cuando se trata de empezar un negocio nuevo. El banco siempre se asegura de que el préstamo sea devuelto sin inconvenientes y es ahí donde el riesgo de que esto pase es menor si se trata de una franquicia. Los bancos analizan a quién prestar dinero y la franquicia cumple con un perfil apto para hacerlo, por su conocimiento y trayectoria en el mercado. Es cierto también, que no todas las franquicias corren con la misma suerte y es por eso que un exhaustivo análisis deber realizarse. La inversión inicial en este caso resulta ser un poco más fácil de conseguir que cuando se trata de la implementación de un negocio nuevo.

- Tarifa de Franquicia: “Un pago para poder iniciar el negocio, por el derecho de uso del nombre, logo y sistema de negocios. Frecuentemente, también es en consideración del entrenamiento inicial, manuales y otras ayudas dadas por el franquiciador antes de que abra el negocio. También llamado “derecho de entrada” o “Franchise Fee” (Villagran, N.f.).
- Regalía: es un pago que se realiza continuamente al franquiciador y este es pagado periódicamente durante el tiempo de duración del acuerdo. “En teoría el pago es por compensación por los servicios continuos dados por el franquiciador y como un repago del verdadero valor de mercado de la franquicia” (Villagran, N.f.).
- Proveedores y distribuidores: la distribución de productos pueden ser proveídos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Todo debe estar debidamente acordado entre las partes, respetando normas y leyes establecidas en el contrato de franquicia. Se debe tomar en cuenta que el franquiciado algunas veces sólo deberá adquirir dichos productos de las fuentes proporcionadas por el franquiciador, caso contrario puede incurrir en violación contractual (Villagran, N.f.).

- Diferenciación: la diferenciación viene a ser una barrera de entrada estratégica por así decirlo. Se dice esto, ya que lo que la marca brinda, tanto sus productos como servicios, han venido siendo altamente reconocidos durante los años. Viene a ser mucho más fácil agregarle valor a un producto ya conocido para transformarlo en un producto diferente, que crear uno completamente nuevo y diferente en un mercado donde no se te conoce. Es también cierto que si es que no se transmite lo propuesto el producto o servicio pueden caer totalmente a vista del consumidor, lo cual afectaría a la marca y al desarrollo de la franquicia. Diferenciarse es definitivamente una estrategia para lograr el éxito en tu negocio. Es justamente lo que el consumidor busca y si las franquicias teniendo ya una marca conocida, no usan este factor a su favor, lo único que se lograría es estancarse en lo seguro y en lo monótono sin proporcionarle algo nuevo al consumidor.

Para entender un poco más de qué se tratan estas barreras de entrada, se utilizará el ejemplo de Mc Donald's.

“La aportación inicial es, en la actualidad de 900.000, aunque solamente se exige que, como mínimo, un 30% de esa cantidad, más los derechos de franquicia y el depósito de garantía, es decir, como mínimo 300.000 euros sea la aportada por el futuro franquiciado. Esta cantidad debe provenir de fondos propios, esto es, del patrimonio personal del candidato, sin que tenga que proceder a su reembolso o devolución por provenir de terceros en concepto de préstamo o figuras similares” (Departamento de Franquicias de Mc Donald's, S.f.).

## 2.2 Barreras de Salida

Las barreras de salida para una franquicia con las que tienen que ver con la finalización o disolución del contrato de franquicia. Igualmente con las posibilidades de liquidar el negocio y vender o reutilizar los material e instrumentos que fueron utilizados para el desarrollo de la franquicia.

Al finalizar una franquicia, el franquiciado deberá entregar el nombre, no seguirá utilizando el Know How, deberá devolver manuales y remover carteles (Morejón, 2002). Algo interesante de la ruptura de un contrato de franquicia o la finalización del negocio es que, ya que el franquiciado siguió cursos y capacitaciones para conocer a fondo como trabaja la franquicia, este puede realizar y fundar su propio negocio basado en el conocimiento adquirido durante el periodo de trabajo con la franquicia (Morejón, 2002). Es claro que el franquiciado no deberá copiar ideas que reflejen una similitud significativa con la franquicia, ya que este es un acto ilegal. Para utilizar un ejemplo de barreras de salida, a continuación se explicará lo que le sucedió a la franquicia “Hard Rock” en la ciudad de México.

“La nueva administración de la marca lleva varios años tratando de “quitar” la franquicia Hard Rock a sus socios mexicanos, sujetándolos a una verdadera y desleal “guerra legal y financiera” destinada a asfixiar y hacer inviable como negocio la continuación de la operación de los restaurantes temáticos en el país” (El Universal, 2013)

Como se puede apreciar y debido a inconformidades entre las partes de la franquicia, en este caso los dueños deberán entregar todo lo mencionado anteriormente y en contraste se quedarán con años de experiencia y posibilidades para ejercer un negocio propio.



Por otro lado, se debe tomar en cuenta que al empezar una franquicia, el franquiciado realizó una inversión para máquinas, materiales e instrumentos (dependen de cada franquicia), y al momento de finalizar una franquicia normalmente el franquiciado se encuentra con la duda y decisión de que acciones debe tomar para reusar, vender o ceder estos instrumentos. Según Ailed Morejón en su Contrato de Franquicia generalmente sucede lo siguiente (2002):

- Los Stocks: “se puede vender las mercancías que queden en su poder en un periodo razonable de tiempo. En algunos contratos se agrega la clausula en la cual el franquiciador recompra al franquiciado los stocks” (Morejón, 2002).
- La marca: “El franquiciado no puede utilizar la marca del franquiciador luego de la ruptura del contrato” (Morejón, 2002).
- La enseña: “El franquiciado deberá devolver la enseña al franquiciador o utilizarla para terminar de vender su stock, pero al terminar la venta, no podrá utilizarla mas” (Morejón, 2002).
- La propiedad de la clientela: “Hay autores que afirman que la clientela es del franquiciado, porque es él quien la adquiere y la mantiene satisfecha con su trabajo. Por otro lado dicen que la clientela pertenece al franquiciador, ya que es el dueño de la marca” (Morejón, 2002).
- La ruptura del contrato y la indemnización: “Si el contrato se termina unilateralmente y sin causa justa, la parte perjudicada puede reclamar indemnización, cuando se haya cometido falta por parte del franquiciado, la otra parte podrá terminar el contrato y pedir indemnización” (Morejón, 2002).

### **3. ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES QUE PRESENTA EL PAÍS PARA LAS FRANQUICIAS Y EL SECTOR CON MAYOR DEMANDA**

La franquicia en el Ecuador cada día posee una mayor aceptación por parte de los nuevos empresarios, los accionistas y los consumidores. Se dice esto, ya que en el Ecuador la implementación de franquicias ha crecido constantemente desde 1994, abriendo nuevas puertas de consumo y nuevos mercados competitivos. “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” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Es realmente notable el crecimiento que han tenido las franquicias dentro del mercado ecuatoriano y esto se da por lo que afirma Guido Santillán, director ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (Aefran): “El país posee una buena imagen para invertir, pues en el exterior consideran que aún tenemos mucho mercado por explotar. Estamos muy influenciados por las tendencias de moda de otros países y las marcas internacionales son bien recibidas por el consumidor ecuatoriano” (2009). Esta alta posibilidad de ingreso de las franquicias se ha dado por varios factores que serán analizados a continuación.

#### **3.1 Marco Jurídico**

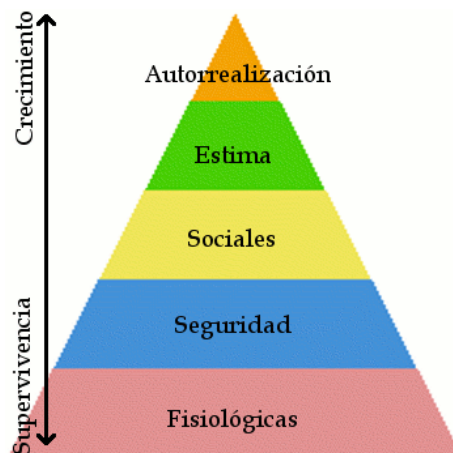
El ingreso de una franquicia en el Ecuador posee varias ventajas y una de estas se encuentra en el área Jurídica. A comparación de otros países, en el Ecuador resulta más fácil implementar una franquicia, ya que en nuestro país no existe un marco jurídico específico para franquicias. Es cierto que “existen disposiciones legales generales en el Código Civil, Código de Comercio y demás leyes, pero principalmente la franquicia se la

establece por el acuerdo entre las partes” (Romero, 2013). Es una gran beneficio permitir que los acuerdos se realicen directamente con las partes involucradas, ya que así se negociarían puntos que beneficien tanto al franquiciado como al franquiciador. Depende directamente de ellos el análisis de los puntos de interés.

### 3.2 Necesidades

Cada día la demanda por adquirir un producto nuevo y diferente es mayor. En el Ecuador sucede esto al momento de implementar una franquicia sobre todo en el área gastronómica. La franquicia gastronómica resulta ser una estrategia de mercado, ya que se involucra directamente con las necesidades fisiológicas del consumidor. Este tema está directamente relacionado con la teoría del psicólogo Abraham Maslow, en donde se puede ver claramente en la pirámide que ha creado, las necesidades del ser humano (Gráfico 10.). En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, las cuales son esenciales para la supervivencia del ser humano y una de las etapas para llegar a la autorrealización.

Gráfico 10. Teoría de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Teoría de las necesidades humanas de Maslow. 2007.

Las personas deben alimentarse para sobrevivir y es justamente esto lo que ha impulsado a generar más opciones en el mercado gastronómico. Todo esto va de la mano con el hecho que en el Ecuador últimamente se han abierto nuevos lugares que resultan atractivos para implementar nuevos locales o alguna de estas franquicias. Por ejemplo, la apertura de nuevos centro comerciales ha permitido el ingreso de nuevos negocios en donde la franquicia no se queda atrás. Para el franquiciador la apertura de nuevas franquicias en este tipo de establecimientos resulta un gran beneficio, por la multitud de gente que transita durante todo el día, por el horario extendido de los centro comerciales y por la facilidad de apertura para los locales; estas características son justamente lo que el franquiciador busca para asegurar el éxito de la franquicia en la ciudad y/o localidad asignada.

### **3.3 Mitigación del Riesgo**

Los accionistas, empresarios e inversionistas del Ecuador han adoptado la tendencia de fijarse en la franquicia como nuevo negocio para el mercado ecuatoriano. Lo que estas personas buscan es justamente acceder a un negocio que les asegure o reduzca el riesgo de fracaso frente a la competencia en el mercado. Dado que la franquicia es un negocio que viaja por el mundo, esta da a conocer su nombre y por lo tanto su aceptación es mayor. No es fácil para ninguna persona apostar a un negocio completamente nuevo o invertir en uno de ellos. La mejor salida, si es que la persona se adapta a las condiciones de la implementación de una franquicia, es acceder a ella. Esto es justamente lo que está pasando en el Ecuador y es por esto que las oportunidades que presenta el país hacia la apertura de franquicias es cada día mayor.

### **3.4 Migración en el Ecuador**

En el Ecuador el tema de la migración ha sido durante los años una solución hacia la búsqueda de oportunidades para generar un mejor desarrollo personal y comunitario. La oportunidad que presenta el Ecuador hacia la implementación de franquicias está directamente ligado a este tema. Según la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana:

“El creciente fenómeno de la emigración de ciudadanos ecuatorianos generará un doble flujo entre su país de nacionalidad y su país de acogida” (2011). Esto quiere decir en primer lugar que habrá un conocimiento sobre nuevos mercados, negocios u oportunidades proporcionado por las experiencias o ideas del migrante en el país de acogida. En segundo lugar la remesas que se generan a los familiares del migrante resulta ser el comienzo de una posible inversión hacia alguna de estas nuevas ideas proporcionadas por el país de acogida que vendría a ser la franquicia. Es realmente sorprendente analizar la oportunidad de una franquicia en el Ecuador desde este aspecto, ya que muchas personas lo dan por sentado cuando en realidad existe un gran potencial de crecimiento.

### **3.5 Sector con mayor demanda**

En el Ecuador la implementación de franquicias ha ido creciendo con el paso de los años. Justamente como se vio anteriormente, las franquicias gastronómicas y en especial las franquicias de comida rápida son las que más aceptación poseen en el mercado ecuatoriano y el mayor porcentaje existente en el Ecuador. A pesar que el porcentaje de franquicias de servicio (37%) supera al porcentaje de franquicias de comida (36%), todavía las personas se encuentran más interesadas en adquirir una franquicia gastronómica. “El 67% está interesado en Fast Food (Comida rápida) y un 33% en Restaurante” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

La demanda surge justamente de una necesidad fisiológica del consumidor, el alimento, y esta necesidad es la que promueve a las franquicias a expandirse y crecer. Un gran ejemplo para analizar el sector con mayor demanda es el grupo KFC “que está conformado por doce empresas, con 20 años de experiencia en el mercado, donde manejan en la actualidad 6000 empleados” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

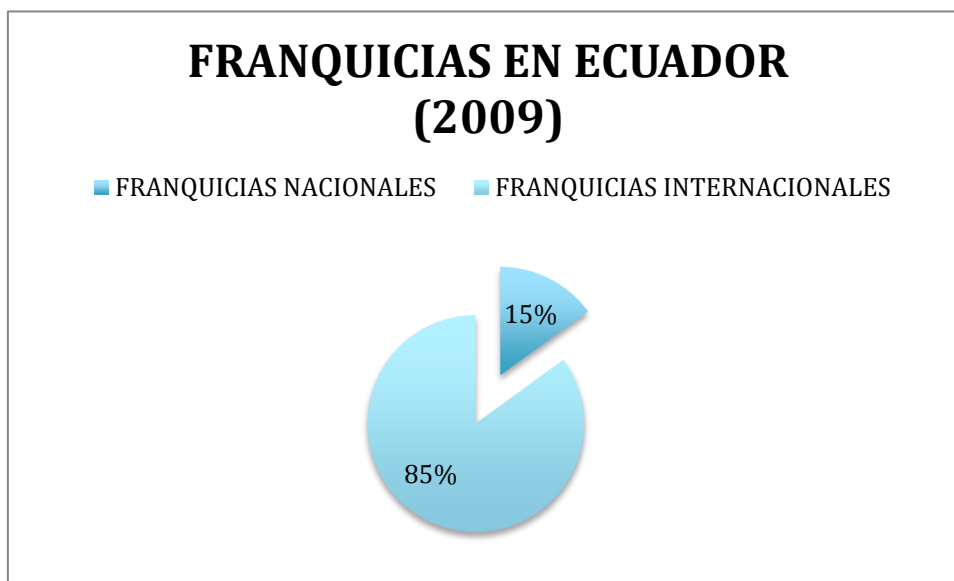
KFC en el Ecuador ha crecido enormemente y no solamente con los restaurantes KFC alrededor de todo el país este grupo,

“aparte de manejar la franquicias de Kentucky Fried Chicken en Ecuador, Colombia y Venezuela, administran 12 franquicias de comida rápida, siendo 4 internacionales y 8 marcas locales. Entre estas podemos encontrar Tropi Burger, El Español, Menestras del Negro, American Deli, Juan Valdez Café, China Wok, Pollos Gus, NOE Sushi Bar, Cinnabon, Baskin Robbins y Cajún” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Como se puede observar, las marcas mencionadas anteriormente se encuentran franquiciadas en el Ecuador y poseen una alta aceptación por parte del consumidor, razón de su éxito.

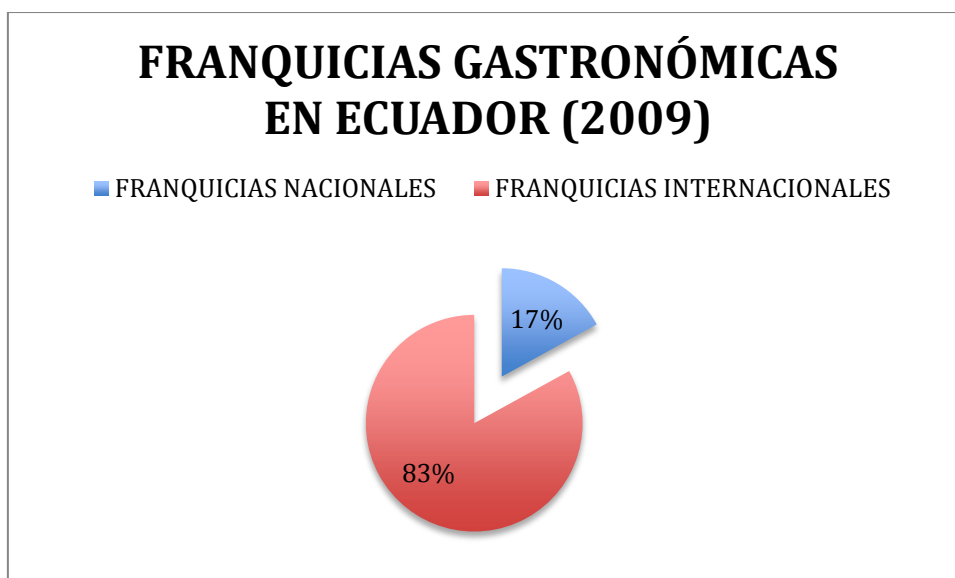
A continuación se presentarán gráficos que ilustren el sector con mayor demanda para la implementación de una franquicia en el Ecuador.

Gráfico 11. Franquicias en Ecuador



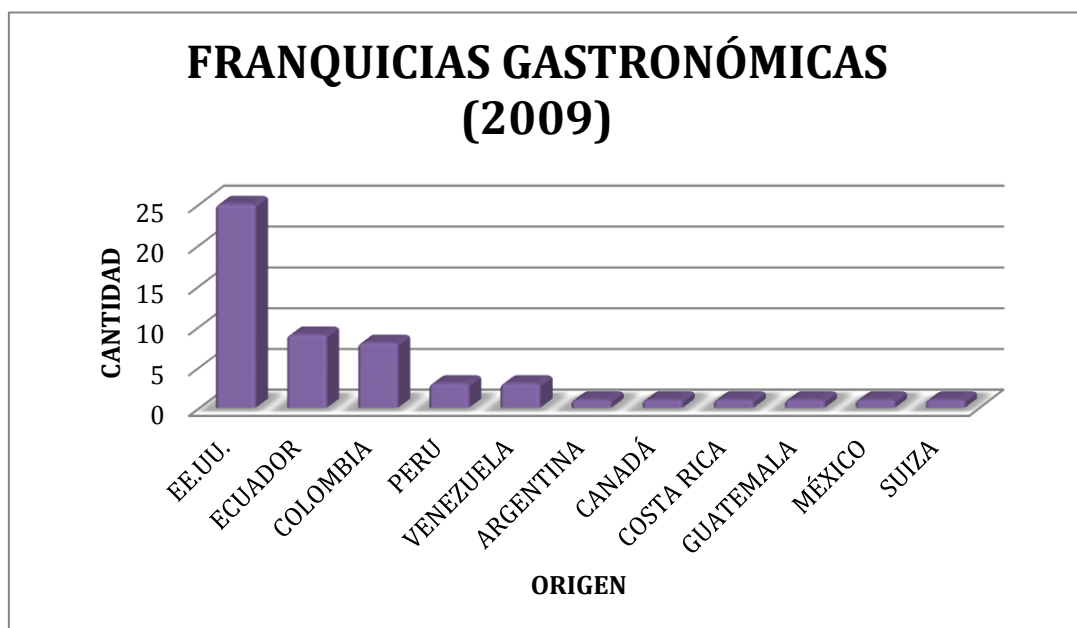
Fuente: Perfil de Mercado de Franquicias en el Ecuador. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Gráfico 12. Franquicias Gastronómicas en Ecuador



Fuente: Perfil de Mercado de Franquicias Gastronómicas en el Ecuador. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Gráfico 13. Origen de Franquicias Gastronómicas



Fuente: Franquicias Gastronómicas en el Ecuador. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Como se puede observar en los gráficos proporcionadas anteriormente, se puede decir que es claro que el sector gastronómico es el que posee mayor demanda por sus 54 franquicias de un total de 152 existentes en el mercado ecuatoriano y por la aceptación de las franquicias existentes por el consumidor. Estas franquicias sin duda aseguran el éxito, si es que las reglas y normas establecidas están claras y se siguen transparentemente.



#### **4. EVALUAR EL APORTE DE LAS FRANQUICIAS A LA ECONOMÍA ECUATORIANA**

Las franquicias a lo largo de los años han ido contribuyendo y aportando cada vez más a la economía ecuatoriana. No solamente por la cantidad de oferta que se ha presentando, pero también por la alta demanda que existe en nuestro país. Algo interesante de este aporte económico es el hecho que muchas franquicias en el Ecuador producen sus productos localmente utilizando materiales y materias primas nacionales. Por ejemplo, “en Quiznos se usan productos 100% ecuatorianos. El objetivo es desarrollar proveedores nacionales para no tener que importar ningún producto” (Holguín, 2009). Pero a su vez existen franquicias como “Burger King” que poseen condiciones específicas sobre el lugar de origen de los productos. “Burger King establece normas y especificaciones para la mayoría de los bienes y servicios utilizados en el desarrollo, mejoramiento y operación de restaurantes, y de las fuentes directas e indirectas de suministro de la mayoría de esos artículos” (Burger King Corporation, 2013).

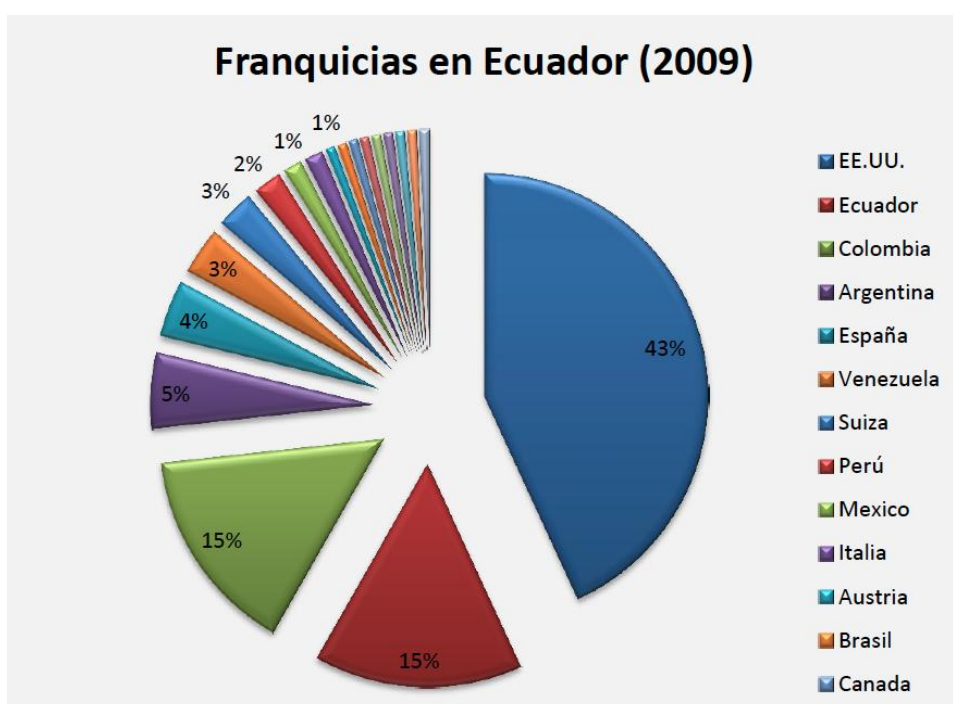
A pesar de esto, si algún restaurante decide buscar un nuevo proveedor de alguno de estos artículos, deberá informar directamente a la compañía para que esta después de un periodo de 90-160 días tome una decisión e informe al restaurante (Burger King Corporation, 2013). Como se puede ver existen las dos posibilidades dentro del mercado ecuatoriano, pero las opciones como la franquicia Quiznos, claramente mejoran las oportunidades en el Ecuador e incentivan un crecimiento económico superior. A continuación se analizará la oferta y la demanda de las franquicias en el Ecuador para poder continuar con la descripción de su aporte a la economía.

#### 4.1 Oferta de Franquicias

La oferta de franquicias en el Ecuador proviene de varios países que se encuentran interesados en el mercado ecuatoriano, aparte de las franquicias locales. A pesar de tener una oferta variada en cuanto a tipo de franquicias implementadas, se debe reconocer que Estados Unidos es el mayor ofertante de franquicias en el Ecuador. Los consumidores ecuatorianos, están muy ligados y relacionados con la cultura estadounidense, mucho tiene que ver con la migración, la globalización o el estilo de vida cambiante del consumidor. Por todo esto las marcas internacionales son muy bien recibidas en el mercado ecuatorianos, pues han crecido notablemente durante el paso de los años.

Los gráficos a continuación, ilustran claramente la situación de oferta del Ecuador en cuanto a la totalidad de franquicias existentes y las del sector con mayor demanda, el gastronómico.

Gráfico 14. Franquicias en Ecuador



Fuente: Oferta de Franquicias en el Ecuador. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Como se puede observar, la oferta es variada en el Ecuador, pero existe un claro predominante que se lleva el 43% del mercado de la totalidad de franquicias existentes y 25 franquicias de las 54 existente en el sector gastronómico. Es gratificante igualmente saber que la oferta de franquicias en el Ecuador se encuentra en segundo lugar junto con Colombia, lo que quiere decir que a pesar de relacionarnos altamente con mercados internacionales, las ideas nacionales están creciendo y se les está brindando una gran acogida.

Por otro lado, si tomamos en cuenta el sector gastronómico que es el que posee mayor demanda, se puede decir que la oferta de franquicias en las ciudades del Ecuador, hace que Quito sea la más ofertante con el 72% seguido por Guayaquil con el 28% (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011). Al ser las ciudades más grandes y comerciales del Ecuador, las actividades de implementación de franquicias poseen una mejor aceptación que en ciudades más pequeñas.

Con los datos proporcionados anteriormente se puede decir que el sector gastronómico posee una mayor acogida por ser una necesidad fisiológica del ser humano que siempre se necesita satisfacer. A pesar de esto, se ha visto, por poner un ejemplo en la ciudad de Quito, la aceptación de negocios gastronómicos ya posicionados en el mercado como una manera de ir por el lado seguro y apalancarse del conocimiento de la marca y de la lista de clientes que esta ya posee; es una manera de mitigar el riesgo que un negocio completamente nuevo posee.

#### **4.2 Demanda de Franquicias**

La demanda de franquicias es variada, pero tal como se vio anteriormente, las personas se encuentran más interesadas en invertir en franquicias que se enfoquen en comida rápida seguido por los restaurantes (sector gastronómico). Para las personas

interesadas en invertir en una franquicia, es muy importante analizar el riesgo de esta actividad y es por eso que piden la suficiente información que asegure su inversión frente a la competencia.

- La demanda de cualquier negocio empieza por conocer que tipo de consumidor es el que aceptará tu idea y la adaptará a sus necesidades. “Los consumidores de franquicias en Ecuador son personas naturales, menos de 3% son inversionistas con personería jurídica” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011), son personas analíticas y detallistas. Estas personas tienen como principal objetivo al invertir en una franquicia, desarrollar un negocio rentable. Se fijan mucho en el posicionamiento que posee la marca dentro del mercado como manera de mitigación del riesgo y es por eso que “el 90% de los interesados en franquicias antes de invertir solicita un plan de negocios o estudio de mercado de la marca que les de una idea de cómo puede ser su proyección en el mercado” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011). Las personas al momento de invertir en una franquicia analizan ciertas ventajas que harán de su decisión una más fácil. Las ventajas que analizan son (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011):
- Es un negocio conocido que por lo tanto está listo para funcionar
- La recuperación de inversión resulta ser más seguro de que suceda
- Se tiene un apoyo, información y capacitación para las operaciones
- Posicionamiento de marca en el mercado

Este tipo de demanda hace que en el mercado existan y se negocien en mayor cantidad ciertos tipos de franquicias las cuales serán definidas a continuación:

- **Franquicia Industrial:** en este tipo de franquicia, el franquiciador cede al franquiciado a través de un contrato de franquicia, el derecho de fabricación y

comercialización de sus productos, “Know How” y el uso de su marca (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

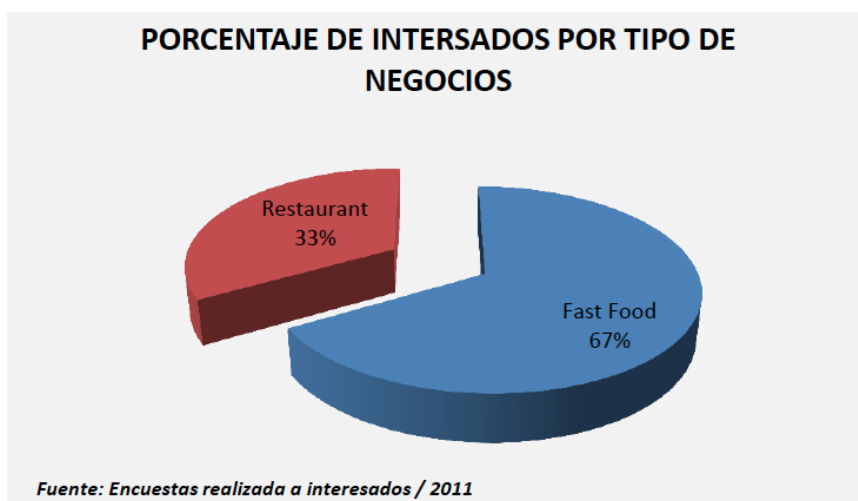
- Franquicia Master:

“es una relación contractual que une a un franquiciador extranjero con una persona física o jurídica de un país en cuestión, actuando este últimos como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de los puntos de venta que se van abriendo, responsabilizándose del desarrollo y representación del franquiciador” (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

- Franquicia Individual: en esta franquicia se establecen contratos individuales con personas que poseen interés en adquirir alguna franquicia (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Como se dijo anteriormente, la demanda en el mercado ecuatoriano tiende más hacia el sector gastronómico, es decir fast food y restaurantes. Los porcentajes de interesados por tipo de negocio se observa en el siguiente gráfico.

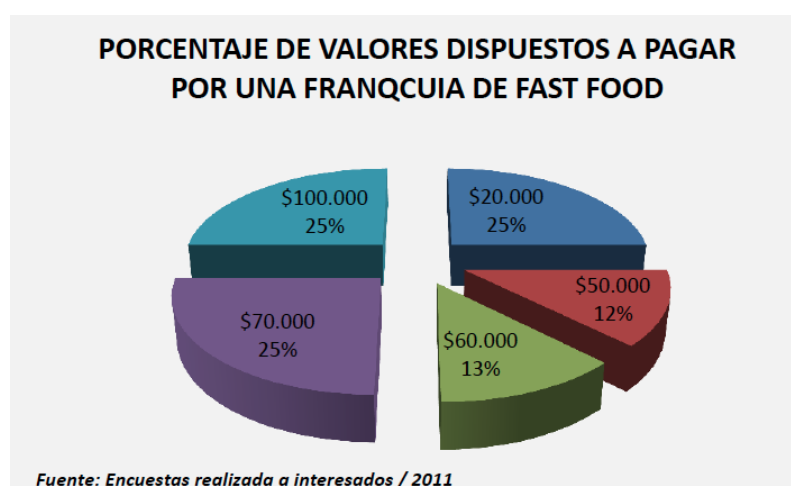
Gráfico 15. Porcentaje de Interesados por Tipo de Negocios



Fuente: Porcentaje de interesados por tipo de negocio. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

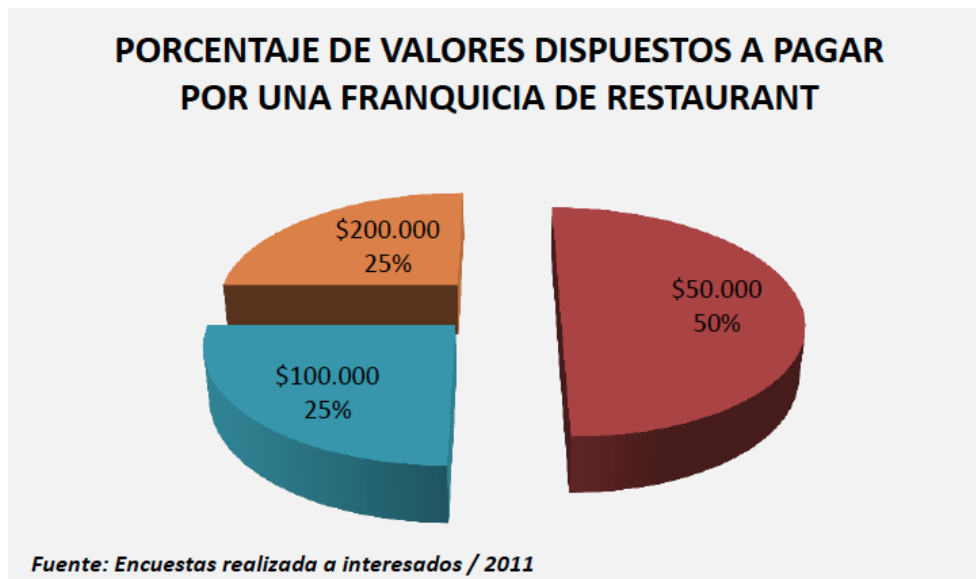
La demanda de las franquicia tiene consigo el tema de montos de inversión. Existen rangos que las personas están dispuestas a invertir para la implementación de una franquicia, y ya que se ha venido estudiando la demanda en el sector gastronómico, a continuación se presentan los rangos de inversión dispuestos a pagar dentro de este sector.

Gráfico 16. Porcentaje de Valores Dispuestos a Pagar por una Franquicia de Fast Food



Fuente: Porcentaje de valores dispuestos a pagar por una franquicia fast food. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Gráfico 17. Porcentaje de Valores Dispuestos a Pagar por una Franquicia de Restaurante



Fuente: Porcentaje de valores dispuestos a pagar por una franquicia de restaurant. (Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 2011).

Como se puede observar los montos que las personas están dispuestas a pagar por una franquicia en el Ecuador son altos y varían dependiendo si son invertidos en fast food o en restaurantes. Como se ha mencionado anteriormente, la decisión de inversión está ligada con el poder adquisitivo de las personas, ya que no es muy fácil proporcionar un monto como los reflejados en los gráficos. Esto es algo que el franquiciador tomará en cuenta al momento de acceder a entregar la marca a un franquiciado, ya que la inversión que se requiere para la implementación de una franquicia no es solamente la inicial, se necesitará inversión en cuanto a reparación, remodelación, y todo lo que tenga que ver con procesos internos que saquen adelante a una franquicia.

## **5. DISTINGUIR LAS OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIADO AL MOMENTO DE ESTABLECER UNA FRANQUICIA.**

Como se ha visto con anterioridad, una franquicia ofrece grandes ventajas al momento de empezar un negocio propio, ya sea por su reconocimiento en el mercado o por satisfacer necesidades de los consumidores que resultan ser vitales y primordiales para la vida. A pesar de considerarse un atractivo camino para empezar un negocio, esta posee a su vez ciertos requisitos que se deben tomar en cuenta y que no siempre son fáciles de cumplir.

En primer lugar, se debe realizar un adecuado análisis de los posibles candidatos para franquiciados. Para esto es necesario realizar y observar detenidamente el perfil de cada uno de ellos y elegir la mejor opción que cumpla con los requisitos necesarios del franquiciador (Anexo #1). A continuación se mencionará un ejemplo de los requisitos de una exitosa franquicia en Estados Unidos, “Panera Bread”. Esta franquicia panadera comenzó a funcionar legalmente en Estados Unidos en 1981 e internacionalmente en los años ochentas y noventas (Panera Bread, 2014). Algo interesante de esta franquicia es que no vende franquicias de una sola unidad; para ellos no es factible abrir solamente una franquicia, si no más bien en un periodo de un año la apertura de seis franquicias. Entre los requisitos de esta franquicia para seleccionar un franquiciado están (Panera Bread, 2014):

- Experiencia como operador de restaurantes de varias unidades
- Reconocimiento como un operador de restaurantes top
- Patrimonio neto de \$ 7.5 millones
- Activos líquidos de \$ 3.000.000
- Infraestructura y recursos para cumplir su programa de desarrollo
- Experiencia en bienes raíces en el mercado para ser desarrollado
- Compromiso total con el desarrollo de la marca Panera Bread



- Adaptación a la cultura y pasión por el pan fresco

Es muy importante tomar un tiempo adecuado para elegir, ya que de esta persona dependerá el éxito o fracaso de la franquicia proporcionada (Muñiz, S.f.). Por otro lado, existen ciertas obligaciones que cada una de las partes (franquiciado y franquiciador) debe cumplir, para lograr que la franquicia sea un éxito dentro del mercado. Estas obligaciones serán mencionadas a continuación.

### **5.1 Obligaciones del Franquiciador (Muñiz, S.f.)**

- Poseer una marca registrada dentro del mercado.
- Poseer la habilidad de transmitir el “know how” de la franquicia a sus franquiciados.

Dentro de estas obligaciones se encuentran todo los tipos de manuales de la franquicia, los cuales proporcionan la información de la empresa, la cual es de gran utilidad para el franquiciado para que pueda seguir con el ritmo de trabajo de la empresa, sus leyes, reglas, entre otros. Los manuales son los siguientes (Barona, 2011):

- Manual de Inducción: en este manual consta todo tipo de responsabilidades y obligaciones del franquiciado, como pagos por ejemplo; así como recomendaciones y lineamientos del sistema.
- Manual de Apertura: en este manual se describen todas las actividades que se deben realizar al momento que el franquiciado abre el local. Además de esto, se especifica el cronograma y ruta de actividades.
- Manual de Operaciones: incluye las actividades específicas de cada área de trabajo y sus procesos operativos.

- Manual del Franquiciador: “describe la organización, promoción y comercialización de la franquicia” (Barona, 2011), para de esta manera ofrecer lo necesario a los franquiciados.
  - Manual de Imagen Corporativa: incluye todos los lineamientos necesarios para el uso adecuado de logos, diseño y demás temas concernientes a la imagen de la empresa.
- Contar con la infraestructura necesaria para ofrecer un servicio de calidad. Algunas marcas poseen centros educativos que ayudan a instruir y capacitar a los nuevos integrantes de una franquicia. Mc Donald’s es un caso muy especial, ya que ellos crearon la “Universidad de la Hamburguesa” para cumplir con esta obligación con sus franquiciados. “En esta Universidad los alumnos no aprenden a hacer hamburguesas, sino a dirigir los restaurantes de la cadena en un curso que dura cinco días. El objetivo es enseñar procedimientos de operación, servicio, calidad y limpieza” (Harlow, 2010). Las personas graduadas de esta Universidad, tendrán la capacidad de transmitirlo en la vida real en una de las varias franquicias de la marca de comida rápida Mc Donald’s.
- Permanecer continuamente asesorado en cuanto a avances en el mercado, para así implementarlos en la franquicia.
- Proporcionar en todo momento toda la información que el franquiciado necesite para operar la franquicia, respetando las cláusulas detalladas en el contrato de franquicias.
- Prestar constantemente asistencia técnica al franquiciado.
- Proporcionar un manual operativo, que garantice el éxito comercial y económico de la actividad.
- Llevar a cabo una selección adecuada de franquiciados.

- Garantizar a sus franquiciados servicios de seguimiento, comunicación interna, capacitación, investigación y apoyo. Para este punto, la franquicia de Mc Donald's se considera un ejemplo adecuado para poder explicar que tipo de soporte brinda a sus franquiciados. En primer lugar, ellos realizan convenciones y salidas de campo para ayudar a los empleados a que conozcan mejor el sentido de desarrollo y de entrenamiento (Benvenuti, Dusija, Georgiev, Shah y Wu, 2003). Ofrece cursos y seminarios que ayudan a que las personas conozcan igualmente el desarrollo de la diversidad de educación. Este término se refiere a traer diversidad a la organización, con ideas externas y diferentes fuerzas de trabajo (Benvenuti, Dusija, Georgiev, Shah y Wu, 2003).
- Establecer un contrato debidamente equilibrado entre las partes, en donde se definan concretamente las cláusulas y reglas a seguir (Anexo #5).
- Asumir completamente un compromiso con sus franquiciados.

## **5.2 Obligaciones del Franquiciado (Muñiz, S.f.)**

- Pagar el canon de entrada establecido. A continuación se presentan algunos ejemplos de franquicias ubicadas en España (Muñoz, 2008 ):
  - Burger King: 64.000 €
  - McDonald's: 36.060 €
  - KFC: 37.000 €
  - Bocatta: 35.000 €
  - Pans & Company: 35.000 €
  - Pizza Sapri: 9.015 €
- Respetar instrucciones en cuanto a precios, imagen y calidad.
- Utilizar el sistema comercial otorgado por el franquiciador.

- Guardar en secreto todo tipo de información proveniente del franquiciador ni tampoco ceder derechos y obligaciones a terceros.
- Poseer un local dentro del mercado para desarrollar la actividad comercial.
- Poseer solvencia económica y profesional.
- Respetar todo tipo de directrices establecidas en el contrato de franquicia y en el manual operativo.
- Asumir un compromiso personal.
- Entender adecuadamente el sistema de franquicia y adaptarse a la filosofía corporativa.
- Disponer de la organización y tiempo necesario para prestar el servicio.
- Disponer de capital humano.
- Dedicar un tiempo necesario para realizar mejoras e incrementar la notoriedad de la marca.
- Tener un trato adecuado con el franquiciador, basado en respeto, confianza y honestidad para así poder resolver conjuntamente problemas que se presenten.

Como se dijo anteriormente, el franquiciado debe ser detenidamente analizado, ya que en él recaerá el futuro de la franquicia. Aparte de las obligaciones mencionadas por parte del franquiciado, es conveniente mencionar que dentro del perfil del franquiciado deben constar cualidades como las siguientes:

- Fidelidad
- Emprendedor
- Perseverancia
- Capacidad económica

- Habilidades comunicativas
- Ética
- Esfuerzo y dedicación

## **6. DETERMINAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE POSEE EL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIADO AL MOMENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA FRANQUICIA.**

Como se ha visto anteriormente, la franquicia resulta ser una excelente idea de negocio. Se dice esto ya que, ofrece un rápido crecimiento, un conocimiento de la marca, economías de escala, entre otros puntos de suma atracción. Un buen ejemplo es la franquicia de “Los Cebiches de la Rumiñahui”, quienes “empezaron hace 23 años con la apertura de 30 locales (...), y en los dos últimos años han abierto al público 15 locales, es decir el 50% del total de toda la cadena” (Los Cebiches de la Rumiñahui, S.f.). A pesar de los varios beneficios que este modelo de negocio ofrece, es importante entender que las franquicias implican un riesgo, menor que las demás opciones, compromiso entre las partes y a su vez ciertas obligaciones a cumplir. La franquicia posee sus ventajas y desventajas desde el punto de vista del franquiciador y del franquiciado, y estas serán analizadas con el propósito de entender qué trae consigo la implementación de una franquicia y de analizar su conveniencia.

### **6.1 Ventajas y Desventajas para el Franquiciador**

#### **6.1.1 Ventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.; Fontanez, 2005)**

- Como Fabricante, el expandir la marca a todos los rincones del país, donde no llega el canal tradicional ni los comerciales (Anexo#4) (Bedón, 2014, Entrevista Personal)
- Obtención de economías de escala
- Menos sistemas de control
- Menores gastos de personal (menor personal)

- Reducción del riesgo comercial y financiero
- Diversificación de ideas y aportes a ningún costo
- Apertura a nuevos mercados
- Mayor notoriedad y seriedad de la marca en el mercado
- El poder hacer crecer y posicionar la marca con capital externo. El tener ahora otro negocio, ahora no vendemos cebiches, vendemos la materia prima (Anexo #3)  
(Castro, 2014, Entrevista Personal)
- Mayor interés por que el negocio funcione se da por parte del franquiciado
- Retorno de la inversión en publicidad y promoción, por poseer mayor volumen en la actividad

#### **6.1.2 Desventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.)**

- Conflicto para influir en el comportamiento de los franquiciados en el negocio
- El riesgo que corre la marca que con tanto esfuerzo la desarrollamos es la mayor desventaja. Pueden haber franquiciados que atenten contra la marca (Anexo #3)  
(Castro, 2014, Entrevista Personal)
- Mayor comunicación con los distintos puntos de venta
- Problemas en la cesión del Know How al franquiciado en cuanto a la confidencialidad
- Cumplimiento de compromisos y obligaciones por parte del franquiciado
- Relación no jerárquica
- Prestigio, estatus e imagen en manos de terceros
- Limitaciones al momento de tomar decisiones
- Complicaciones al momento de realizar cambios estratégicos en el negocio

## **6.2 Ventajas y Desventajas para el Franquiciado**

### **6.2.1 Ventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.; Fontanez, 2005)**

- Por el reconocimiento de la marca, existe clientela desde el inicio
- Dueño de un negocio seguro y con resultados probados
- Tiene respaldo y apoyo (Anexo #2) (Garzón, 2014, Entrevista Personal)
- Reducción de riesgos
- Se encuentra beneficiado de la experiencia y Know How del franquiciador
- Beneficio de las economías de escala de la cadena completa
- Imagen consolidada, lo que representa mayor solvencia
- Zona de exclusividad
- Aprovecha el marketing y la publicidad a nivel nacional no solo local
- Reconocimiento de la marca
- Formación inicial y asistencia continua
- Acceso inmediato a los beneficios

### **6.2.2 Desventajas (Torno, 2002; Muñiz, S.f.)**

- Pago de derechos de entrada y royalties
- No es propietario de la marca
- Las principales decisiones las toma el franquiciador
- Margen de actuación limitado
- Si uno de los franquiciados no está haciendo bien su trabajo, nos perjudica a todos, es decir a la marca (Anexo #2) (Garzón, 2014, Entrevista Personal)
- Normas y directrices impuestas



## **7. DETERMINAR LOS RIESGOS ASOCIADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR**

Si bien es cierto, y como se ha visto en secciones anteriores, la implementación de una franquicia trae consigo la posibilidad de éxito o un menor fracaso por su reconocimiento en cuanto a marca e imagen. Es cierto también que el éxito puede llegar a ser sobreestimado y mal manejado, trayendo consigo consecuencias como la baja reputación de la marca, cierre de la franquicia y efectos en el prestigio y estatus de la marca a su vez. Justamente esto sucedió con la franquicia americana “Cold Stone”, la cual tuvo serios problemas por no saber manejar ciertos factores que se citarán a continuación.

“El Wall Street Journal señala una serie de fallas en la estrategia de la franquicia Coldstone que pueden haber llevado a su actual colapso. Los malos movimientos incluyen demasiada expansión, un cupón de dos por uno que corta los beneficios, y un producto de lujo (\$ 4 por cucharada) cuyas ventas se desplomaron cuando los consumidores comenzaron a darse cuenta de sus gastos” (Drea, 2008).

Como se puede observar, problemas como los mencionados anteriormente han traído esta sobreestimación del riesgo y franquicias como Cold Stone han tenido que enfrentar este tipo de problemas y saber cómo manejarlos para seguir dentro del mercado y ofrecer a sus consumidores un servicio y producto de calidad.

La franquicia se introduce en el mercado trayendo consigo una larga trayectoria de esfuerzo, dedicación, tropiezos, competencia, investigación de mercado (Fernández, S.f.), y es justamente esto lo que hace que una franquicia pierda ciertos riesgos que tanto al franquiciado como al franquiciador les interesa. Si analizamos el riesgo que una franquicia puede tener al ser implementada en algún tipo de mercado, se debe tomar en cuenta que desde el día número uno la franquicia no debe superar retos de conocimiento,

posicionamiento y aceptación; uno de los mayores beneficios, sin referirnos a que tal vez sea el mejor, es la estabilidad de la marca y la fuerza que esta tiene para introducir nuevas cadenas de manera nacional o internacional.

Para conocer cuáles son realmente los beneficios de implementar una franquicia y por ende un menor nivel de riesgo, se va a presentar a continuación una comparación entre la apertura de una franquicia y un negocio propio (sucursal) realizada en Colombia en el año 2010 por Felipe Mosquera Muñoz, Ingeniero de Producción y Franquiciador de una cadena de comida rápida “Hamburguesas del Oeste y Burguertaco”; con el propósito de observar cuál es la posición de una franquicia y asociarla con el riesgo que la misma puede tener en el mercado.

Tabla 3. Diferencias entre Franquicias y Sucursales

FRANQUICIAS	SUCURSALES
El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de nómina y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos de personal.
Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
El incentivo del franquiciado, para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciador el control de la gestión.	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
La mayor rapidez de expansión implicará el acceso a mayores economías de escala, que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	La expansión por sucursales facilitará menores economías de escala.
Rentabilización de los esfuerzos de mercadeo al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar localmente.	La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto local como nacionalmente.

Fuente: La Franquicia: Una Estrategia de Crecimiento Empresarial. Felipe Mosquera Muñoz. 2011.

Como se puede ver en la tabla anterior, existe algo muy interesante que puede llegar a ser uno de los factores de éxito de una franquicia, la motivación. A comparación de un negocio propio, la franquicia posee personal motivado desde el primer día, por brindar sus servicios en un establecimiento que de alguna manera siempre se va a mantener en actividad por su pasado y actual reconocimiento. Esta motivación ayudará a que los procesos dentro del negocio funcionen eficazmente mejorando en todo sentido la productividad de esta nueva franquicia. Por otro lado el negocio propio se verá en la posición de buscar estrategias que generen actividades desde el primer día y con su esfuerzo y trabajo diario ese reconocimiento podrá llegar a hacer de ese negocio uno exitoso.

Son claras las diferencias cuando poseemos una variable de comparación pero a pesar de tener la posibilidad de observar estas claramente, se debe tomar en cuenta que este riesgo puede ser mitigado o reducido si es que existe una sinergia de actividades y una buena administración del local y del personal; caso contrario esta reducción del riesgo o este beneficio de estar ya posicionado en el mercado puede resultar una amenaza en contra del futuro de la marca y su imagen.

En conclusión se puede decir que la franquicia es cierto que representa un riesgo menor frente a otros modelos de negocios; “la Franquicia es un esfuerzo conjunto que minimiza la posibilidad de riesgos o fracasos” (Fernández, S.f.), y es justamente este trabajo sólido y formado por el trabajo de varios años lo que trae estabilidad y la mayoría de veces éxito a una franquicia. Es cierto también que las personas pueden verse muy confiadas y pueden perder su camino por una falta de estrategias y actividades que hagan de la marca una mejor opción en el mercado. El riesgo después de todo puede depender de cómo uno lo trate y cómo uno lo asimile; es decir uno mismo es el dueño de su destino y por lo tanto dueño de su triunfo.

## Conclusiones

Como vimos, para la implementación de una franquicia en el Ecuador se necesitan tomar en cuenta varios factores que definirán el éxito o fracaso de dicha franquicia en el mercado. Una franquicia para ingresar en algún tipo de mercado, debe conocer el mismo en función de la oferta y la demanda que la marca podría poseer para una posible implementación y apertura. Es realmente complicado conocer a simple vista si una marca será exitosa y si el consumidor llegará a aceptarlo para lograr un posicionamiento dentro del mercado. Es verdad que la franquicia representa un riesgo menor comparado con un negocio completamente nuevo; pero también es verdad que las personas podemos sobreestimar el éxito que una franquicia posee con tan solo confiar en la posición de la marca en otros mercados. Todos los factores analizados anteriormente deben ser cuidadosamente interpretados y examinados para hacer de la franquicia un éxito y una idea aceptada hasta por los más exigentes consumidores.

Para este trabajo no existieron limitaciones en cuanto a metodología, ya que la información cualitativa y cuantitativa necesaria se encuentra disponible en sitios de internet y en libros. Se obtuvieron los contactos necesarios para realizar entrevistas que sustenten este trabajo sin ningún problema. Está dirigido hacia cualquier persona que necesite información para empezar e implementar una franquicia en el Ecuador y está enfocado netamente al mercado ecuatoriano.

Como sugerencias se podría decir que cualquier persona que considere implementar una franquicia, debe necesariamente conocer el mercado, el país, factores internos y externos, posición de ambas partes de una franquicia, entre otros factores que se vieron en el desarrollo del presente trabajo. Como se sabe la inversión es alta y es por esto que es necesario realizar la investigación pertinente para luego no encontrarse con problemas que puedan perjudicar el futuro del negocio. Se sugiere igualmente trabajar conjuntamente

entre las partes, ya que esto se va a ver reflejado en el servicio que se ofrece y por lo tanto en su prestigio y aceptación. Con una adecuada investigación, se considera igualmente atractivo implementar una franquicia que ofrezca algo diferente (no solamente fast food y restaurantes como se vio en la teoría); en el Ecuador existe mucha gente “novelera” que constantemente está buscando algo atractivo que valga la pena invertir y la franquicia puede ser una gran solución.

Como sugerencia final, se puede decir que tal como lo vimos anteriormente en este proyecto, es muy importante que las franquicias que quieren entrar en el mercado ecuatoriano realicen un detenido análisis por todo lo que se trata de regulaciones en las importaciones y balanza comercial. Las franquicias ya establecidas en el mercado poseen ya sus clientes, su marca posicionada y hasta parte de su mercado; para estas los problemas se ven reflejados en menor cantidad, ya que solamente deberán buscar soluciones a estas nuevas limitaciones que, con un nombre en alto, no serán difíciles de conseguir. Por otro lado, para las franquicias que quieren ingresar en el mercado las cosas cambian notablemente. Estas deberán elegir detenidamente si la inversión en un mercado como el actual ecuatoriano vale la pena y si éste cumplirá con sus expectativas. Como se dijo, el mercado ecuatoriano es un buen mercado y apto para la implementación de franquicias, pero se considera que no es el momento adecuado para hacerlo por todo el tema de importaciones y restricciones que han surgido en la actualidad.

## Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2014). La sustitución de importaciones es una medida que protege la dolarización en Ecuador. *ANDES*. Obtenido el 3 de abril de 2014 desde <http://www.andes.info.ec/es/noticias/sustitucion-importaciones-es-medida-protege-dolarizacion-ecuador.html>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Tasas activas efectivas, Boletín período marzo. *Banco Central del Ecuador*. Obtenido en línea el 3 de abril de 2014 desde <http://www.bce.fin.ec/>
- Barona, A. (2011). Los manuales de franquicias: tu mejor guía. *Soyentrepreneur.com*. Obtenido el 31 de marzo de 2104 desde <http://www.soyentrepreneur.com/los-manuales-de-franquicias-tu-mejor-guia.html>
- Benvenuti, M., Dusija D., Georgiev V., Shah, N. y Wu, W. (2003). Mc Donald's Corporation – A case Study [Archivo PDF]. *The Center for Hospitality Research at Cornell University*. Nueva York: Pp. 20-25.
- Bonini, B. (2011). La Franquicia (Nuevo Emprendedor). *Franquicias*. Obtenido el 25 de enero de 2014 desde <http://franquiciasen.jpaiac.com/la-franquicia-nuevo-emprendedor/>
- Burger King Corporation. (2013). Franchise disclosure document. *Burger King*. Obtenido el 31 de marzo de 2014 desde <http://www.bk.com/en/us/companyinfo/franchise/index.html>
- Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana. (2011). Perfil de Mercado de Franquicias en Ecuador. *Informes Especializados*. Obtenido el 02 de noviembre de 2013 desde <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/1025350155rad0586F.pdf>
- Castro, L. (S.f.). ¿Qué es una red social?. *About.com*. Obtenido el 20 de octubre de 2013 desde <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm>
- Departamento de Franquicias. (S.f.). Cómo convertirse en un franquiciado. *Mc Donald's*. obtenido el 20 de enero del 2014 desde <http://www.mcdonalds.es/empresa/franquicias>

- De Paula, J. (S.f.). Contrato de Franquicia. *Jurisblogeducativo*. Obtenido el 8 de marzo de 2013 desde <http://www.jurisblogeducativo.blogspot.com/2007/05/contratos-innominados-e-ingls.html>
- Diario Hoy. (2014). Sustitución de importación: la prioridad son 10 sectores. *Diario Hoy*. Obtenido el 20 de enero de 2014 desde <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sustitucion-de-importacion-la-prioridad-son-10-sectores-600350.html>
- Drea. (2008). Whose fault is the Cold Stone fiasco? *Business Pundit*. Obtenido el 1 de abril de 2014 desde <http://www.businesspundit.com/whose-fault-is-the-coldstone-fiasco/>
- Ecuador on Line. S.f. Presidentes constitucionales del Ecuador. *Ecuador on Line*. Obtenido el 12 de octubre de 2013 desde <http://www.explored.com.ec/ecuador/prescons.htm>
- Ekos. (2012). Ecuador y el Mundo en 2012: Lo que se Viene. *Ekos Negocios*. Obtenido el 10 de octubre de 2013 desde <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/213.pdf>
- El Emprendedor. (2012). Abrir una empresa en Ecuador, trámites legales. Obtenido el 20 de enero de 2013 desde <http://www.elemprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>
- El Universal. (2013). Cierra el Hard Rock Café de la ciudad de México. *El Universal*. Obtenido en línea el 29 de marzo de 2014 desde <http://www.eluniversal.com.mx/notas/923812.html>
- El Universo. (2009). Con campaña Primero Ecuador se incita a consumir lo Nacional. *El Universo*. Obtenido el 10 de noviembre de 2013 desde <http://www.eluniverso.com/2009/01/19/1/1356/41BE34BF337341209B598E03F330D752.html>
- Fernández, A. (S.f.). La franquicia vs. El negocio independiente: ¿cuáles son los riesgos?. *IdeasparaPymes.com*. Obtenido el 23 de noviembre de 2013 desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-negocio-vs-franquicia-beneficios-diferencias-ventajas.html>
- Fontanez, D. (2005). Las Franquicias, Ventajas y Desventajas. *Gestiopolis*. Obtenido el 19 de noviembre de 2013 desde <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/132.htm>

- Fuentes, J. (2010). Como funciona una franquicia. *El Mundo de las Franquicias y los emprendedores*. Obtenido el 05 de octubre de 2013 desde <http://www.xing.com/net/negocios/hablamos-de-las-marcas-104688/como-funciona-una-franquicia-27734357>
- Granja, A. (S.f.). Cifras Asombrosas de las Redes Sociales. *Vistazo*. Obtenido el 20 de febrero de 2013 desde <http://www.vistazo.com/webpages/blogs/blogs.php?catb=7&id=133>
- Harlow, P. (2010). La cadena de hamburguesas Mc Donald's tiene su propio centro académico. *CNN México*. Obtenido el 31 de marzo de 2014 desde <http://mexico.cnn.com/historias-extraordinarias/2010/08/30/la-cadena-de-hamburguesas-mcdonalds-tiene-su-propio-centro-academico>
- Hidalgo, P. (2009). Consumo de productos nacionales. *Paohidalgo Blogspot*. Obtenido el 3 de abril de 2014 desde <http://paohidalgo.blogspot.com/>
- Holguín, J. (2009). Ecuador es un mercado “apetitoso” para franquicias. *Expreso.ec*. Obtenido el 29 de Octubre de 2013 desde <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=3727863&idcat=19308&tipo=2>
- Inec. (2010). Educación. *Inec*. Obtenido el 11 de octubre de 2013 desde <http://www.inec.gob.ec/>
- Kiser, L. (2009). Franquicias, La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada. *USAID MYPE COMPETITIVA*. Obtenido el 3 de abril de 2014 desde <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Franquicias.pdf>
- Komiya, A. (2010). Definición de Franquicia. *CreceNegocios*. Obtenido el 25 de enero de 2014 desde <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-franquicia/>
- Llorca, E. (S.f.). Responsabilidad Social Corporativa en la Franquicia. *Autoempleo.net*. Obtenido el 13 de octubre de 2013 desde <http://www.autoempleo.net/articulos/responsabilidad-social-corporativa-en-la-franquicia>
- Los Cebiches de la Rumiñahui. (S.f.). Las estadísticas lo dicen. *Los Cebiches de la Rumiñahui*. Obtenido el 31 de marzo de 2014 desde <http://www.xn--loscebichedelarumiahui-bic.com/franquicias.php>



- Ministerio de Salud Pública. (2008). Permisos de Funcionamiento. Obtenido el 22 de enero de 2013 desde <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2013). Ecuador crece cada día en el campo de las telecomunicaciones. *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Obtenido el 16 de octubre de 2013 desde <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-crece-cada-dia-en-el-campo-de-las-telecomunicaciones/>
- Morejón, A. (2002). Consecuencias de la ruptura del contrato de franquicias. *El Contrato de Franquicia*. Obtenido el 23 de octubre de 2013 desde <http://www.eumed.net/librosgratis/2009a/478/CONSECUENCIAS%20DE%20LA%20RUPTURA%20DEL%20CONTRATO%20DE%20FRANQUICIA.htm>
- Mosquera, F. (2010). *La Franquicia una Estrategia de Crecimiento Empresarial*. Obtenido el 21 de noviembre de 2013 desde <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Muñiz, R. (S.f.). Obligaciones del Franquiciador y el Franquiciado. *Marketing XXI*. Obtenido el 15 de noviembre de 2013 desde <http://www.marketing-xxi.com/obligaciones-del-franquiciador-y-del-franquiciado-74.htm>
- Muñiz, R. (S.f.). Ventajas e Inconvenientes para franquiciadores y franquiciados. *Marketing XXI*. Obtenido el 17 de noviembre de 2013 desde <http://www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm>
- Muñoz, D. (2008). Análisis de viabilidad de una franquicia. *Universidad de Barcelona*. Barcelona: pp. 10-14.
- NASA. (S.f.). Evidencia del Cambio Climático y Calentamiento Global. *NASA*. Obtenido el 15 de octubre de 2013 desde [www.nasa.gov](http://www.nasa.gov)
- ONU. (2013). El Hombre, mas culpable que nunca del Cambio Climático. *BBC MUNDO*. Obtenido el 15 de octubre de 2013 desde [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/09/130927\\_ciencia\\_quinto\\_informe\\_ipcc\\_cambio\\_climatico\\_np.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/09/130927_ciencia_quinto_informe_ipcc_cambio_climatico_np.shtml)
- Oña, H. (2000). Presidentes Constitucionales del Ecuador. *Ecuador On Line*. Obtenido el 23 de febrero de 2013 desde <http://www.explored.com.ec/ecuador/prescons.htm>

- Panera Bread. (2014). Franchise Information. *Panera Bread*. Obtenido el 1 de abril de 2014 desde <https://www.panerabread.com/en-us/home.html>
- Romero, D. (2013). Franquicias en el Ecuador. *Romero Arteta Ponce*. Obtenido el 25 de octubre de 2013 desde <http://www.rap.com.ec/es/franquicias-en-el-ecuador>
- Sandoval, P. (2003). Consumidores prefieren productos importados. *El Universo*. Obtenido el 3 de abril de 2014 desde <http://www.eluniverso.com/2003/01/01/0001/9/E31A0A372F5547ADA DBD79258A0F6AEF.html>
- Santillán, G. (2010). Las Primeras Franquicias en Ecuador. *ECUAFRANQUICIAS*. Obtenido el 03 de octubre de 2013 desde [http://www.ecuaf franquicias.com/las\\_primeras\\_franquicias\\_en\\_ecuador\\_4845.htm](http://www.ecuaf franquicias.com/las_primeras_franquicias_en_ecuador_4845.htm)
- SRI. (S.f.). Tarifas. *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido el 10 de octubre de 2013 desde <http://www.sri.gob.ec/web/10138/167>
- Torno, E. (2002). De Emprendedor a Franquiciador. *Unas claras ventajas y algunas desventajas*. Selina Olmedo Ediciones: Madrid. Pp. 139-154.
- UC & CS America, S.C. (2011). Tributos en Ecuador. *UC & CS Global*. Obtenido el 3 de abril de 2014 desde [http://www.uccsglobal.org/Archivos/Taxes/America/Impuestos%20en%20Ecuador\\_2011.pdf](http://www.uccsglobal.org/Archivos/Taxes/America/Impuestos%20en%20Ecuador_2011.pdf)
- Universidad de Perú. (2007). Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow. *Universidad de Perú*. Obtenido el 27 de octubre de 2013 desde <http://www.universidadperu.com/seguridad-teoria-de-las-necesidades-humanas-de-maslow-blog.php>
- Vargas, F. (2014). Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial. *Espae*. Obtenido el 3 de abril de 2014 desde <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/PerspectivaEconomica2014UnEnfoqueGerencial.pdf>

Villagran, L. (S.f.). aspectos legales de la franquicia en Ecuador. *Asociación Ecuatorianas de Franquicias*. Obtenido el 22 de Octubre de 2013 desde <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

## **Anexos**

### Anexo #1

Perfil de Franquiciado para iniciar una franquicia con Mc Donald's

Fuente: Cómo convertirse en un franquiciado. Departamento de Franquicias. McDonald's Sistemas de España, Inc.

### **CÓMO CONVERTIRSE EN UN FRANQUICIADO**

#### *EL PROCESO DE SELECCIÓN DESEMBOCA EN UN LARGO PERIODO DE FORMACIÓN*

Todos los candidatos pasan por un proceso de formación que dura aproximadamente 12 meses. La mayor parte de la formación tiene lugar en un restaurante. Además, hay seminarios y cursos teóricos y sesiones particulares con personal de la compañía a lo largo de este proceso de formación. Aunque McDonald's no reembolsa los gastos ni el tiempo que el candidato a franquiciado emplea en su formación, sí paga el coste de los materiales de entrenamiento y gastos de profesores y entrenadores. Este programa de entrenamiento puede ser suspendido por cualquiera de las partes. McDonald's sólo considerará válido un candidato a obtener una franquicia, cuando haya superado con éxito la totalidad del programa de formación.

#### *¿SE NECESITA UN PERFIL CONCRETO PARA LLEGAR A SER FRANQUICIADO?*

Buscamos personas con iniciativa, capacidad de riesgo; gente de primera que ayudará a McDonald's a triunfar, además de conseguir el éxito personal y comercial por sí mismo. McDonald's es mundialmente reconocido como una organización comercial de gran calidad y por ser una de las mejores oportunidades de franquicias. La clave de nuestro éxito es una base muy firme: nuestros franquiciados.

*¿QUÉ CUALIDADES BUSCA McDONALD'S EN SUS POTENCIALES  
FRANQUICIADOS?*

Entre otras, las especificaciones siguientes son esenciales para poder ser considerado como un candidato a franquiciado McDonald's:

- Espíritu emprendedor y deseo de éxito.
- Amplia experiencia en negocios.
- Estar dispuesto a dedicar la jornada completa y sus mejores esfuerzos a la operación del restaurante como un propietario-director que trabaja en su propio negocio.
- Disponibilidad total de cambio de residencia dentro del territorio nacional.
- Participar en su formación durante un período aproximado de doce meses a tiempo completo.
- Capacidad financiera.

*¿CUÁNTO DINERO SE NECESITA EN EFECTIVO PARA SER FRANQUICIADO?*

La aportación inicial es, en la actualidad de 900.000, aunque solamente se exige que, como mínimo, un 30% de esa cantidad, más los derechos de franquicia y el depósito de garantía, es decir, como mínimo 300.000 euros sea la aportada por el futuro franquiciado. Esta cantidad debe provenir de fondos propios, esto es, del patrimonio personal del candidato, sin que tenga que proceder a su reembolso o devolución por provenir de terceros en concepto de préstamo o figuras similares.

*¿MI FAMILIA, AMIGOS O ASOCIADOS PUEDEN APORTAR FONDOS PARA COMPRAR LA FRANQUICIA?*

No. McDonald's no da franquicias a socios o inversores. El candidato debe ser capaz de afrontar personalmente los requisitos financieros señalados anteriormente y estar dispuesto a dedicar la jornada completa y sus mejores esfuerzos a las operaciones del restaurante. Un franquiciado tiene que dejar cualquier clase de negocio en el que tenga intereses directos y debe terminar con éxito el programa de formación y evaluación que dura aproximadamente doce meses y se realiza a tiempo completo.

*¿DÓNDE SE LOCALIZARÁ MI RESTAURANTE?*

La disponibilidad geográfica por parte del candidato debe ser total en el ámbito nacional. No formamos a un franquiciado para un local concreto (salvo excepciones muy escasas), ya que la ubicación de nuestros restaurantes se hace con criterios de rentabilidad del mismo. McDonald's realiza todo el proceso de evaluación y selección de los locales. Nosotros adquirimos la titularidad del local y realizamos la inversión remodelación o construcción del edificio. Cuando los locales están próximos a ser utilizados, y dependiendo de las necesidades de la compañía ofrecemos los mismos a aquellos candidatos que están a punto de terminar su formación.

*¿CUÁNTO DINERO PUEDO GANAR?*

La rentabilidad depende de una serie de factores diversos, por ejemplo, las ventas, situación del local, costes de las operaciones y también de la habilidad del franquiciado para dirigir y controlar su negocio. De todas maneras las cuestiones relativas a pérdidas y ganancias serán objeto de conversación durante nuestras entrevistas.

## Anexo #2

**ENTREVISTA A CARLA GARZÓN, FRANQUICIADA DE LA MARCA “LOS  
CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI”**

Buenos días/tarde/noche. Mi nombre es María José Villacreses y estoy realizando la siguiente entrevista con el fin de dar sustento a mi proyecto de tesis de la Universidad San Francisco de Quito con tema: “La Implementación de Franquicias en el Mercado Ecuatoriano”. Agradezco su colaboración.

**1. ESTÁ CLARO QUE USTED BUSCABA EMPRENDER UN NEGOCIO,  
PERO, ¿POR QUÉ UNA FRANQUICIA Y NO UN NEGOCIO  
INDIVIDUAL?**

Por que uno con un negocio individual es muy duro empezar, en cambio uno con una franquicia, si bien es cierto la inversión inicial es un poco más alta, pero usted ya va con un nombre, una marca y pues ya es cuestión de trabajar bien el negocio. Usted sabe que tiene un respaldo atrás.

**2. ¿POR QUÉ ELIGIÓ ESTA FRANQUICIA PARA EMPEZAR CON EL  
NEGOCIO?**

Yo antes de ser franquiciada fui empleada por 15 años de Cebiches de la Rumiñahui. Yo soy Técnica Hotelera con especialización en Restaurantes.

**3. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA TRABAJANDO COMO FRANQUICIADO DE  
LA ENSEÑA?**

Ya 8 años. Me va excelente.

**4. ¿CUAL ERA SU EXPERIENCIA PREVIA? ¿TRABAJABA ANTERIORMENTE EN EL MISMO SECTOR?**

Si bueno, como le dije antes 15 años.

**5. ¿QUÉ DIFERENCIAS ENCONTRÓ EN CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI CON RESPECTO A OTRAS QUE LE AYUDARON A TOMAR LA DECISIÓN?**

Yo la verdad no vi ninguna otra opción. Yo hable con el Sr. Castro nos pusimos de acuerdo enseguida, el confió mucho en mi criterio ya que yo fui su mano derecha por 15 años. Me la dio sin pensar.

**6. ¿LA FORMACIÓN INICIAL FUE APROPIADA O CREE QUE FALTABAN TEMAS POR CUBRIR?**

Si hay temas que faltan, temas en cuanto a capacitación, más que todo la velocidad que se necesita para capacitar a todo el personal. Si deben simplificar algunas cosas para que la enseñanza al personal sea más rápida. A mi se me hizo todo más fácil por la experiencia previa que tuve.

**7. ¿CÓMO HA SIDO TODO EL PROCESO DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LA FRANQUICIA?**

Yo creo que bastante bueno, por ejemplo lo que se trata de recetas, mecanismos de control, mecanismos para hacer los pedidos, la bodega, el centro de acopio, es bastante bueno. Podríamos si apoyarnos un poco más en lo que es la tecnología, pero me parece que está bastante bien. Nos falta bastante en temas de marketing y publicidad. Nos falta enfocarnos a captar más clientes a pesar que no tengamos competencia directa; esto no quiere decir que nos vamos a mantener ahí de por vida. Nos falta trabajar bastante con campañas un poco más organizadas. Por ejemplo con marketing casi todo es improvisado y a último momento.



**8. ¿QUÉ RELACIÓN TIENE CON LA CENTRAL DE FRANQUICIAS?**

Ninguna, solo para cobrarme las regalías nomás me llaman. Por ahí que eventualmente hacen alguna supervisión, nos llaman, nos mandan algo, pero no hay un seguimiento.

**9. ¿HA RECIBIDO APOYO POR PARTE DEL FRANQUICIADOR CUANDO LO HA REQUERIDO? ¿CÓMO?**

Claro, al principio como el personal con el que se inicia es nuevo, el franquiciador nos presta personal para organizar el local por que cuando uno recién inicia el personal nuevo es muy complicado. Hay veces que por alguna eventualidad falta el personal, 3 o 4 personas en un día con movimiento, entonces se pide ayuda a la bodega y si nos ayudan. Si algún empleado está teniendo problemas se los manda a uno de los locales insignia a que se capaciten sin ningún problema. Si hay apoyo pero solo si es que uno está preocupado, no por que ellos estén preocupados.

**10. ¿LAS CAMPAÑAS DE MARKETING Y PUBLICIDAD DEL FRANQUICIADOR SON EFECTIVAS? ¿ES NECESARIO MÁS APOYO O INVERSIÓN EN ESTE TEMA?**

Definitivamente en el marketing estamos un poquito quedados. Realmente no medimos la efectividad, no hay un control de retorno a la promoción. A nivel general de la franquicia no se mide. Es necesaria más inversión en estos temas.

**11. ¿HA CONSEGUIDO CUMPLIR SUS EXPECTATIVAS TANTO ECONÓMICAS O PROFESIONALES COMO A NIVEL PERSONAL?**

Si, claro que si ambas. Todo va de la mano con un buen manejo. A mi me fascina, ahora tengo más tiempo y no soy empleada como antes.

**12. ¿PUEDE DECIRME LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL NEGOCIO?**

Positivos hay muchos. Primero genera utilidad, una buena ganancia; segundo estoy haciendo lo que a mi me gusta y ejerzo mi profesión. No le veo lo negativo, así tengamos que trabajar fines de semana. Yo sigo el concepto que funciona de la franquicia.

**13. ¿CUÁLES PODRIAN SER PARA USTED ALGUNAS DE LAS VENTAJAS DE SER FRANQUICIADO?**

- Uno tiene asegurado el éxito de su negocio definitivamente
- Tiene respaldo y apoyo
- No es lo mismo ser “Cebiches de la Rumiñahui” que ser “Cebichería Pepito”
- Tenemos precios más competitivos (economías de escala)

**14. ¿CUÁLES PODRIAN SER PARA USTED ALGUNAS DE LAS DESVENTAJAS DE SER FRANQUICIADO?**

- Si uno de los franquiciados no está haciendo bien su trabajo, nos perjudica a todos, es decir a la marca

**15. ¿RECOMENDARÍA CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI? ¿POR QUE?**

Claro, nosotros nunca jamás guardamos de un día para el otro las cosas. Es un buen negocio definitivamente. Es rentable, es conocido.

**16. ¿COMO VE EL FUTURO JUNTO A CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI?**

Yo creo que vamos a seguir creciendo. Estamos mejorando bastante.

Siempre estamos preocupados de mejorar. Es una empresa que va a crecer. Se supone que para el 2015 ya estaremos en Bogotá.

## Anexo #3

**ENTREVISTA A MARCELO CASTRO, FRANQUICIADOR DE LA MARCA  
“LOS CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI”**

Buenos días/tarde/noche. Mi nombre es María José Villacreses y estoy realizando la siguiente entrevista con el fin de dar sustento a mi proyecto de tesis de la Universidad San Francisco de Quito con tema: “La Implementación de Franquicias en el Mercado Ecuatoriano”. Agradezco su colaboración.

**1. ¿CÓMO NACE EL PRIMER RESTAURANTE? ¿CON CUÁNTAS PERSONAS SE CREA?**

Nace en el garaje de mi casa aprovechando las habilidades de mi esposa para hacer un delicioso cebiche manaba. Realmente se crea con pocas personas de la familia 3 o 4; Nosotros hacíamos todo

**2. ¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS PARA ABRIR UNA NUEVA FRANQUICIA?**

Actualmente estamos en un proceso de reestructuración y no las estamos comercializando pero los requisitos más importantes es que cuenten con capital propio, que el local este dirigido por el franquiciado

**3. ¿QUÉ PERFIL TIENE QUE TENER EL FRANQUICIADO? ¿TIENE QUE TENER ALGUNA FORMACIÓN ESPECÍFICA?**

No se exige ninguna formación académica específica. Debe aliñarse y entender lo que conlleva el adquirir y manejar una franquicia. Debe estar dispuesto a trabajar en ella. Preferimos gente joven y emprendedora

**4. ¿CUÁNTAS FRANQUICIAS SE HAN ABIERTO YA Y CUÁNTAS ESTÁN EN PROCESO?**

Tenemos 39 locales de estos 3 son propios y los restantes son de familiares y personas particulares pero todos son considerados franquicias. En proceso están 2 por aperturar y son propios

**5. ¿CÓMO SE ESTÁN DANDO A CONOCER?**

La marca como tal ya tiene 28 años y los consumidores son nuestra principal publicidad. Debido al crecimiento también tenemos difusión en medios masivos y tradicionales. Poco a poco estamos incursionando en redes sociales y nuevas formas de comunicación

**6. LOS PRODUCTOS DE TODOS LOS LOCALES VIENEN DE UNA COCINA CENTRAL, ¿DÓNDE ESTÁ SITUADA?**

Tenemos un centro de acopio ubicado en el norte de Quito y una planta procesadora y empacadora de camarón en Santo Domingo. En la empacadora se realiza el control de calidad del camarón, faenado y empacado y en el centro de acopio llega toda la materia prima. Aquí se hace un proceso de control de calidad, se empaca y se distribuye a los locales. El centro de acopio trabaja 6 días a la semana

**7. ¿QUÉ PLANES DE FUTURO TIENE LOS CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI.?**

Tenemos planes de expansión internacional y crecer en Guayaquil.

**8. ¿CÓMO SE POSICIONA LA MARCA “LOS CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI” EN EL MERCADO?**

Como una marca con trayectoria, experiencia, calidad en todo lo que hace. Es la primera y mas grande cadena de comida de mar del Ecuador

**9. ¿POR QUÉ HA DECIDIDO EXPANDIRSE A TRAVÉS DEL MODELO DE FRANQUICIA?**

Considere que era la mejor forma de tener una especie de socios y a la vez precautelar y mantener la calidad que caracteriza a nuestro producto

**10. ¿CUÁLES PODRIAN SER PARA USTED ALGUNAS DE LAS VENTAJAS DE SER FRANQUICIADOR?**

El poder hacer crecer y posicionar la marca con capital externo. El tener ahora otro negocio, ahora no vendemos cebiches, vendemos la materia prima.

**11. ¿CUÁLES PODRIAN SER PARA USTED ALGUNAS DE LAS DESVENTAJAS DE SER FRANQUICIADOR?**

El riesgo que corre la marca que con tanto esfuerzo la desarrollamos es la mayor desventaja. Pueden haber franquiciados que atenten contra la marca.

**12. ¿QUÉ APOYO LE PRESTA USTED AL FRANQUICIADO?**

Primero el uso de una marca reconocida y posicionada. Segundo el KNOW HOW del negocio. Apoyo publicitario exclusivo en la apertura del local y apoyo publicitario permanente. Capacitación continua para el personal. Supervisiones y evaluaciones de los procesos para garantizar el buen desempeño de la franquicia y garantizar así el éxito e incremento en ventas. Negociaciones y convenios con otras marcas que beneficien directamente al franquiciador

**13. ¿QUÉ TIPO DE LOCALES SON IDÓNEOS PARA SUS TIENDAS?**

Que tengan parqueaderos, en zonas que tengan influencia residencial y de oficinas. Que sean propios preferiblemente

## Anexo #4

**ENTREVISTA A ZOILA BEDÓN, FRANQUICIADORA DE LA MARCA  
“POTOTIN”**

Buenos días/tarde/noche. Mi nombre es María José Villacreses y estoy realizando la siguiente entrevista con el fin de dar sustento a mi proyecto de tesis de la Universidad San Francisco de Quito con tema: “La Implementación de Franquicias en el Mercado Ecuatoriano”. Agradezco su colaboración.

**1. ¿CÓMO NACE EL PRIMER PUNTO DE VENTA?**

Pototín es una franquicia 100% ecuatoriana, de tipo Distribuidor, la primera franquicia se crea en el año 2002.

**2. ¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS PARA ABRIR UNA NUEVA FRANQUICIA?**

- Llenar el formulario de solicitud de franquicia
- Adjuntar documentos: Cedula, Papeleta de votación, Demostrar la existencia del Capital de trabajo, bienes, matrículas de vehículos, referencias comerciales, referencias bancarias, referencias personales
- Llenar la entrevista de carácter: es para saber conocimientos básicos del manejo de un negocio independiente.

**3. ¿QUÉ PERFIL DEBE TENER EL FRANQUICIADO?**

El perfil es una acumulación de características, que son calificadas en un índice de carácter e índice financiero, dado por la información solicitada.

En resumen debe ser:

- Ser Emprendedor

- Trabajar directamente en el negocio
- Tener conocimientos básicos de un negocio independiente
- Tener el capital de trabajo requerido.

**4. ¿TIENE QUE TENER ALGUNA FORMACIÓN ESPECÍFICA?**

No necesariamente

**5. ¿CUÁNTAS FRANQUICIAS SE HAN ABIERTO YA Y CUÁNTAS ESTÁN EN PROCESO?**

Al cierre del 2013 se tenían 100 franquicias y 20 tiendas propias.

**6. ¿CÓMO SE ESTÁN DANDO A CONOCER?**

Lleva varios años en el mercado más de 10 años. Es la primera franquicia en el país de productos de consumo masivo. Nos damos a conocer a través de:

- Miembros de la asociación de Franquicias del Ecuador
- Participación en ferias
- Se realizan eventos particulares para invitar interesados
- Se ponen anuncios en revistas
- Por referidos de los mismos franquiciados actuales

**7. LOS PRODUCTOS DE TODOS LOS LOCALES SON DISTRIBUIDO DE FORMA CENTRALIZADA?**

Pañaleras Pototín pertenece a la fábrica de Pañales Zaimella del Ecuador, y es distribuido todo el producto directamente desde la fábrica.

**8. ¿DÓNDE ESTÁ SITUADA?**

Amaguaña

**9. ¿CON CUÁNTAS PERSONAS CUENTA EL EQUIPO DE POTOTIN EN LA ACTUALIDAD?**

Para manejar franquicias el staff es de 24 personas.



**10. ¿QUÉ PLANES DE FUTURO TIENE POTOTIN**

Llegar a ser una cadena importante en el mercado ecuatoriano y llegar a 200 puntos a nivel nacional.

**11. ¿POR QUÉ HA DECIDIDO EXPANDIRSE A TRAVÉS DEL MODELO DE FRANQUICIA?**

El modelo de Franquicia es un mecanismo de crecimiento y expansión con bajos costos .

**12. ¿CUÁLES PODRIAN SER PARA USTED ALGUNAS DE LAS VENTAJAS DE SER FRANQUICIADOR?**

Como Fabricante, el expandir la marca a todos los rincones del país, donde no llega el canal tradicional ni los comerciales.

**13. ¿CUÁLES PODRIAN SER PARA USTED ALGUNAS DE LAS DESVENTAJAS DE SER FRANQUICIADOR?**

- Al no calificar bien a franquiciados, podemos tener detractores de la marca
- Si no se califica correctamente el punto, podemos fracasar en las ventas

**14. ¿QUÉ APOYO LE PRESTA USTED AL FRANQUICIADO?**

La expansión de la marca y la venta del producto

**15. ¿CUÁLES SON SUS VALORES DIFERENCIALES COMO MODELO DE NEGOCIO?**

- Tiene un valor de Derecho de franquicia muy bajo
- No cobra royalties
- Tiene un Margen Bruto importante respecto a los distribuidores del producto
- Tiene condiciones especiales para distribución y expansión

**16. ¿QUÉ TIPO DE LOCALES SON IDÓNEOS PARA SUS TIENDAS?**

Tamaño min 30 mtrs, deben ser locales a la calle, en lugares populares de mucho tráfico peatonal.

## Anexo #5

## Contrato de Franquicia

El presente documento tiene por objeto entregar lineamientos generales de estipulaciones usuales de contratos que involucran o pueden involucrar transferencia de tecnología pero no constituye en ningún caso un documento legal que pueda reemplazar la asesoría legal experta necesaria para cada caso en particular.

**EJEMPLOS DE CLÁUSULAS QUE SUELEN INCORPORARSE EN UN  
CONTRATO DE FRANQUICIA**

A continuación se exponen ejemplos de diversas cláusulas que se incorporan usualmente en un contrato de franquicia. El contenido definitivo del contrato, así como la redacción de sus cláusulas, dependerá del resultado de la negociación sostenida entre las partes contratantes.

**Nota: un contrato de franquicia suele involucrar distintos derechos de propiedad intelectual, tales como signos distintivos, secretos empresariales, etcétera, por lo que normalmente involucra licencias para el uso de tales derechos.**

Ejemplo de cláusula que describe los derechos objeto del contrato y el objeto del mismo.

En un acuerdo de este tipo es recomendable incluir todos los derechos de propiedad intelectual que formarán parte de la franquicia que se otorga.

*" Antecedentes y Objeto:*

*i. El franquiciador (quien otorga la franquicia) es titular de los siguientes registros de signos distintivos o marcas inscritos en el registro de marcas comerciales del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de la República de Chile, bajo los siguientes números, en adelante "las Marcas":*

*1) [ \_\_\_\_\_ ] marca [ \_\_\_\_\_ ], registro N° [ \_\_\_\_\_ ], para la clase \_\_\_\_\_, que incluye los siguientes productos o servicios \_\_\_\_\_.*

*2) [ \_\_\_\_\_ ] marca [ \_\_\_\_\_ ], registro N° [ \_\_\_\_\_ ], para la clase \_\_\_\_\_, que incluye los siguientes productos o servicios \_\_\_\_\_.*

*Y de los siguientes registros de establecimiento comercial:*

*[ \_\_\_\_\_ ], registro N° [ \_\_\_\_\_ ], que incluye la compra y venta de los siguientes productos \_\_\_\_\_, para las regiones de \_\_\_\_\_.*

*ii. El franquiciador ha desarrollado métodos especiales de \_\_\_\_\_, y asimismo posee una vasta experiencia en el mercado de \_\_\_\_\_, los que constituyen un conocimiento o know how que ha sido registrado por el franquiciador en el manual denominado \_\_\_\_\_ cuya propiedad intelectual pertenece al franquiciador, en adelante el manual.*

*iii. El franquiciador posee un gran prestigio comercial en el mercado ya que el público consumidor asume que los productos \_\_\_\_\_ son de gran calidad y que los establecimientos \_\_\_\_\_ proveen servicios y productos de calidad.*

El presente documento tiene por objeto entregar lineamientos generales de estipulaciones usuales de contratos que involucren o pueden involucrar transferencia de tecnología pero no constituye en ningún caso un documento legal que pueda reemplazar la asesoría legal experta necesaria para cada caso en particular.

iv. El franquiciado (quien recibe la franquicia) cumple con los criterios establecidos por el franquiciador para otorgar un contrato de este tipo y formar parte de su cadena de distribución de los productos \_\_\_\_\_.

v. El franquiciado desea formar parte de la cadena de distribuidores de los productos \_\_\_\_\_ y recibir la formación necesaria por parte del franquiciador para desarrollar la actividad a que se refiere este contrato consistente en \_\_\_\_\_.

En virtud de lo anterior el franquiciado se obliga a respetar y mantener las características que han destacado el negocio del franquiciador.

Considerando lo recién expuesto las partes acuerdan el siguiente acuerdo de franquicia sobre \_\_\_\_\_:”

Ejemplo de cláusula sobre las facultades que se entregan al franquiciado.

“En virtud del presente acuerdo de franquicia el franquiciador otorga al franquiciado:

- Autorización para distribuir los productos \_\_\_\_\_ en los locales de propiedad del franquiciado singularizados en el documento anexo a este contrato.
- Autorización para utilizar el conocimiento y los sistemas registrados en el manual referido en este contrato.
- Autorización para utilizar los signos distintivos descritos en este instrumento de propiedad del franquiciador en relación con los siguientes productos y locales:

Ejemplo de cláusula de obligaciones del franquiciador.

“Además de los derechos concedidos por el franquiciador al franquiciado en virtud del presente contrato, el franquiciador se compromete a:

- prestar asistencia permanente al franquiciado, durante toda la vigencia del presente contrato, para desarrollar sus actividades con la calidad y características propias del negocio del franquiciador.
- entregar al franquiciado los manuales, directrices, y toda la documentación que regula la forma de explotación de la franquicia y cualquier modificación que se verifique respecto de ellas.
- entregar al franquiciado en forma actualizada las nóminas de proveedores de productos.

Ejemplo de cláusula que aclara el vínculo que liga a los contratantes.

Considerando que en un contrato de este tipo un tercero será autorizado a desarrollar un negocio ajeno, es frecuente que se incluyan cláusulas que aclaren el vínculo que une a los contratantes, y que se establezca de quién es la responsabilidad por la actividad desarrollada por el franquiciado.

“En ningún caso podrá ser considerado el franquiciado un socio, agente o



El presente documento tiene por objeto entregar lineamientos generales de estipulaciones usuales de contratos que involucren o pueden involucrar transferencia de tecnología pero no constituye en ningún caso un documento legal que pueda reemplazar la asesoría legal experta necesaria para cada caso en particular.

*representante del franquiciador. Este último actuará bajo su propio riesgo y costo, siendo el único responsable frente a terceros por las actividades que desarrolle en virtud de las autorizaciones contenidas en el presente contrato."*

Ejemplo de cláusula sobre las obligaciones del franquiciado.

Eventualmente el otorgamiento de una franquicia puede requerir que el franquiciado realice ciertas actividades especiales para respetar el concepto del negocio del franquiciador, por lo que lo aconsejable es establecer, ya sea en el mismo contrato o en documento anexo, las distintas actividades necesarias para dar cumplimiento adecuadamente al objeto del contrato en beneficio de ambos contratantes.

*"Entre otras cosas el franquiciado se obliga a:*

- Decorar a su costo el local señalado en este contrato, según las normas dispuestas para ello por el franquiciador en el documento adjunto denominado "\_\_\_\_\_"* que se entiende formar parte integrante de este contrato, y conforme a las directrices y actualizaciones que le imparta el franquiciador.
- Obtener a su costo los permisos y autorizaciones municipales, sanitarios, etcétera, que se requieran por la normativa vigente para desarrollar las actividades relativas al presente contrato.*
- Cumplir fielmente con las disposiciones y directrices contenidas en el Manual y en los demás reglamentos que le hayan sido o le sean entregados por el franquiciador para regular los distintos aspectos involucrados en el presente contrato.*
- Reconocer y respetar en todo momento la propiedad intelectual del franquiciador.*
- No aplicar los conocimientos adquiridos del franquiciador en relación a otros negocios propios o de terceros durante la vigencia de este contrato y hasta \_\_\_ años luego de su terminación.*
- Mantener estricta reserva y confidencialidad respecto de la información adquirida del franquiciador por cualquier medio, especialmente a través de los manuales y anexos que le sean entregados por el franquiciador y a respetar la propiedad intelectual de este último.*
- Comunicar permanentemente al franquiciador los conocimientos adquiridos en virtud de la explotación de la franquicia y a concederle las autorizaciones pertinentes para el uso del mismo.*
- Informar al franquiciador de las infracciones sobre los derechos de propiedad intelectual e industrial concedidos por medio de este contrato debiendo asistir al franquiciador en cualquier acción legal que éste emprenda.*
- Asumir a su costo los gastos que implique la explotación de la franquicia concedida por medio de este instrumento"*

Ejemplo de cláusula sobre la mantención de la propiedad intelectual involucrada en el acuerdo.

*"Será obligación del franquiciador renovar los registros de los derechos de propiedad intelectual cuyo uso autoriza en virtud de este contrato y mantenerlos plenamente vigentes durante la vigencia del mismo."*

El presente documento tiene por objeto entregar lineamientos generales de estipulaciones usuales de contratos que involucran o pueden involucrar transferencia de tecnología pero no constituye en ningún caso un documento legal que pueda reemplazar la asesoría legal experta necesaria para cada caso en particular.

Ejemplo de cláusula sobre volumen mínimo de ventas.

Normalmente las partes establecerán un volumen mínimo de ventas que deberá ser cumplido por el franquiciado.

*"El franquiciado actuará con la máxima diligencia para aumentar el volumen de ventas de los productos a que se refiere este contrato. Durante los primeros seis meses de vigencia de este contrato el volumen mínimo de ventas será de \_\_\_\_\_. A partir del séptimo mes de vigencia el volumen mínimo de ventas será de \_\_\_\_\_."*

Ejemplo de cláusula sobre determinación del precio de los productos.

Normalmente en un contrato de franquicia se establecerá quien tendrá la facultad de establecer los precios de venta de los productos comprendidos en la franquicia.

*"El franquiciado podrá establecer libremente el precio de venta de los productos sin que estos puedan exceder en un \_\_\_\_ por ciento de los precios establecidos por el franquiciador para los mismos".*

Ejemplo de cláusula sobre la retribución del franquiciado y de verificación.

Al igual que en la mayoría de los contratos, existen distintas fórmulas para establecer la retribución del titular de los derechos involucrados en el acuerdo. En el caso que la determinación de la retribución dependa de otros factores, como el volumen de ventas, es recomendable establecer formas de verificación de los mismos.

*"En contraprestación a la concesión de la presente franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador:*

*Un suma inicial de \_\_\_\_\_, que el franquiciado paga al franquiciador en este acto declarando el franquiciador recibirla a su entera satisfacción.*

*Una regalía semestral del \_\_\_\_\_ de su facturación semestral.*

*A efectos de determinar el monto de las regalías el franquiciado permitirá al franquiciador la revisión periódica de su contabilidad por las personas designadas por éste para tales efectos."*

Ejemplo de cláusula sobre el territorio y la exclusividad o no exclusividad en que se otorga la franquicia.

*"El franquiciado explotará la franquicia con carácter exclusivo en \_\_\_\_\_. En virtud del carácter exclusivo con que se otorga la presente franquicia, el franquiciador se abstendrá de distribuir los productos en el señalado territorio"*