

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

ESCUELA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA
EN EL MERCADO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO
COMO FRANQUICIA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

AUTORAS:

NELLY JANETH BAUTISTA REVELO

GEOCONDA GABRIELA CAJAS MOYANO

DIRECTOR: ECO. ALFONSO JURADO

QUITO, NOVIEMBRE DEL 2009

DECLARACIÓN

Nosotras, Nelly Janeth Bautista Revelo y Geoconda Gabriela Cajas Moyano, declaramos que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría y no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Nelly Janeth Bautista Revelo

Geoconda Gabriela Cajas Moyano

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Nelly Janeth Bautista Revelo y Geoconda Gabriela Cajas Moyano, bajo mi supervisión.

Eco. Alfonso Jurado

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Nosotras, las autoras de este trabajo de investigación, queremos empezar agradeciendo al Ser Supremo Dios Todopoderoso que nos ha llenado de mucha sabiduría y paciencia para poder culminar una de nuestras metas propuestas en la vida.

Agradecemos a todos nuestros maestros quienes nos han aportado con valiosos conocimientos en el transcurso de nuestra carrera universitaria, los mismos que nos han servido para el enriquecimiento de nuestro intelecto.

Agradecimiento especial a nuestra amiga y estimada Directora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Gerencia y Liderazgo Ing. Tania Chicaiza quien con su insistencia, constancia nos motivó a la realización de la misma.

De igual manera un agradecimiento especial a nuestro querido Director de tesis el Econ. Alfonso Jurado, quien con su desinteresado esfuerzo y paciencia fue nuestra guía para culminar con éxito este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primero a mi Dios por ser quien a estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y proporcionándome la paciencia y sabiduría que necesite para culminar con éxito este trabajo ya que es un gran paso que estoy realizando para mi vida personal y profesional.

Le agradezco a mi madre, por su apoyo incondicional ya que ella me ha inculcado los valores y principios más preciados, al ser mi guía y ejemplo permanente, porque a través de su gran amor, ternura, sacrificio y abnegación es la persona que más admiro y respeto.

A mi esposo, por su constante ayuda y apoyo que me ha brindado con el fin de que cumpla con mis objetivos, porque siempre esta pendiente de que me supere y me realice como persona y profesional, gracias cariño.

A mis hijos, Gaby y Matiu esas personitas que amo con locura, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada días más y así poder luchar para que la vida nos depare un mejor futuro.

Y como olvidar a mi gran amiga y compañera de estudios Geoconda Cajas (Geoco), por el tiempo dedicado a este trabajo y por todo lo que me ha enseñado en esta tesis; ojala sea el primero de muchos triunfos académicos.

Y finalmente le dedico a un persona que ha sido como un ángel en mi vida ya que me ha acompañado en todo momento, si a usted tía Blanquita por que siempre me ha cuidado y demostrado su amor sincero y desinteresado solo con el afán de ayudarme y no olvide que para mi es como una segunda madre.

DEDICATORIA

En primer lugar esta investigación la dedico a mi querida madre Gladys y en especial a mi querido y adorado padre Manuel, quienes en primera instancia me han dado la oportunidad de vivir y enseñado que la honestidad, la solidaridad y la humildad es el primer título que un ser humano debe obtener para llegar a ser un profesional exitoso.

En segundo lugar quiero dedicar mi gran esfuerzo a Vladimir la persona que se ha estado a mi lado en todas las circunstancias de mi vida, quien me ha enseñado que la batalla se la gana luchando y que la persona que es paciente, constante y perseverante logra cumplir los objetivos planteados; a mis queridos retoños mis hijitos Camilito y Emiliana, quienes me sirvieron de inspiración cada vez que me decían ¡Ya mamá dale ya acabas! y verles dormidos mientras desarrollaba la investigación; y a mis estimados suegros Gloria y Wilson, gracias por su apoyo constante.

También quisiera dedicar a mis entrañables y adorables hermanos y sobrinos en especial a mi Adri, ya que quiero que entienda que el estudio es la única herencia que dejan los padres a los hijos y que toda meta es alcanzable con mucho esfuerzo y sacrificio que por más pequeña que ésta sea, a la larga será compensado.

A mi estimada compañera Nelly, con quien caminé los primeros siete semestres en las aulas universitarias; la persona con la que compartí momentos inolvidables durante todo este tiempo de desarrollo de tesis y que sirvió de mucho apoyo para la culminación de la misma.

RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad Milenium Chips originaria de España y especializada en asesoría para la creación y estructuración orgánica de franquicias; la misma que fue la mentalizadora para la introducción en el mercado de comida rápida, con la innovadora idea de la Empresa Sr. Patata, la que fue instaurada en el año de 1990 en España.

El alto nivel nutricional de la papa fue uno de los factores principales que se tomaron en cuenta al analizar la viabilidad y aceptación en el Mercado de España; al encontrar una manera de originalidad que permita no caer en los comunes conceptos y monótonas prácticas que son utilizados por la gran variedad de empresas y franquicias de comida rápida.

El Sr. Patata como una innovadora fórmula de franquicia, es una empresa que ofrece al franquiciado altos índices de rentabilidad, ya que ,este es un negocio de consumo masivo, al que se puede accederse con un volumen de inversión muy asequible dentro del mercado, y requiere unas mínimas necesidades de espacio y personal.

Lo manifestado anteriormente nos ha impulsado y sirvió como base para la estructuración de nuestro tema de tesis, que es “Expansión de una empresa Española en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito como franquicia”.

Esta investigación fue estructurada en seis capítulos los que fueron necesarios para dar cumplimiento con los objetivos planteados dentro de este tema, los mismos que se detallan a continuación: en el Capítulo No. 1 se describe todo lo relacionado con el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, hipótesis y los aspectos metodológicos que se desarrollaron en el transcurso de la investigación.

Dentro del segundo capítulo Las Franquicias en la Economía Mundial; se detalla ampliamente los orígenes de la franquicia, sus generalidades, se realizó una revisión y estadísticas del contexto internacional; adicionalmente se estudió el desarrollo de las franquicias en el Ecuador; para ello se tuvo que revisar los antecedentes e identificar a profundidad la base legal que se debe aplicar para la creación de una franquicia en el Ecuador, cuáles son los pasos para el registro de marca, las particularidades contenido derechos y obligaciones de un contrato de franquicia; con el análisis de lo detallado anteriormente se pudo identificar cuáles son las ventajas y desventajas tanto del franquiciado y franquiciante; y finalizando este capítulo se detalló algunos pasos generales para asegurar el éxito en la Franquicia.

En el tercer capítulo: Análisis de Estructuración de una Franquicia, se enumeró los pasos que se deben considerar para la estructuración de la franquicia; entre ellos está el determinar el producto, posición, precio e imagen de lo que se desea franquiciar, en este capítulo se definen la políticas sobre la operación de la Unidad Franquiciada, se considera el diseño y decoración, y se hace referencia a la integración y todos los aspectos que se deben considerar acerca del personal, desde el número de empleados, selección, inducción; adicionalmente en este capítulo se le da la mayor importancia a la estructuración de una Guía de Operaciones, los programas de ventas y los programas de capacitación para una verdadera franquicia exitosa.

Dentro del cuarto capítulo comprende una investigación del mercado de franquicias en la línea de comidas en el Distrito Metropolitano de Quito; de acuerdo al desarrollo de las preguntas planteadas en el primer capítulo, para ello se estructuraron tres cuestionarios específicos: al sector de las Franquicias de comidas, los posibles inversionistas en adquirir una franquicia española y a los consumidores de alimentos de franquicias. El objetivo fundamental de este capítulo fue el dar a conocer la viabilidad de la expansión de la Franquicia Española Sr. Patata en el D.M.Q. Para eso fue importante analizar a cada uno de los sectores arriba mencionados con las características, problemas, ventajas y desventajas que se presentó en el transcurso de la investigación y llegar a obtener datos estadísticos reales de aceptabilidad de esta nueva franquicia en el Ecuador.

Dentro del quinto capítulo Proceso de Planificación Estratégica de Marketing Empresa Española Sr. Patata, El objetivo de este capítulo es desarrollar un plan estratégico, el mismo que comprende un proceso de planeación, organización, instrumentación y actividades que la empresa Sr. Patata las que se deben ejecutar para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos empresariales, lo que se dio a conocer fue un proceso ordenado del plan estratégico orientado al cliente y estrategias que corresponden al entorno interno y externo de la empresa.

Además lo que se buscó con este plan es una explicación de los elementos de la estrategia de marketing y una justificación de los recursos humanos necesarios para el buen desenvolvimiento en la administración de los locales Sr. Patata por parte de los franquiciados.

En primer lugar se definió los términos y conceptos del plan de marketing y estrategia, luego se realizó un análisis de cada etapa del proceso en el cual se consideró la jerarquía de las decisiones que se deben implementar en la planeación estratégica, se direccionó la empresa con el diseño de una visión y misión organizacional, la estrategia corporativa con sus correspondientes metas y objetivos. Sin embargo para el desarrollo de cada uno de éstos, se identificó en primera instancia un análisis situacional, el mismo que permitió determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización y se pudo conocer las oportunidades y amenazas externas.

Adicionalmente dentro de este capítulo también se elaboró seis guías que se basaron en la modulación del local comercial, la guía de la imagen corporativa, la guía de la imagen del producto, guía de capacitación, guía de personal y la guía técnica. Todo esto no es más que el detalle de cómo y por qué se caracteriza la empresa, colores organizacionales, slogan, la marca, la estructuración y decoración, la elaboración y preparación de la variedad de papas asadas, cómo debe llegar el producto a las manos del consumidor, la capacitación que se les debe realizar a los empleados en temas

como manejo de dinero, los reportes de ventas que este debe realizar y su periodicidad, la atención al cliente y el mantenimiento del establecimiento.

Y para concluir con el tema de investigación en el contenido de esta tesis se ha planteado al sexto capítulo como: Desarrollo y Aplicación Financiera de la Empresa Sr. Patata, el objetivo fue identificar la inversión que se requerirá para la puesta en marcha del proyecto de quiosco de la franquicia en el Distrito Metropolitano de Quito; en el cual se concluyó que se necesita un valor de USD. 25.000.00, indispensables para cubrir lo concerniente a muebles y enceres, maquinaria y equipos; y los gastos de constitución del mismo; por otra parte se proyectó una evaluación financiera y económica de cinco años con la finalidad de dar a conocer la viabilidad de este proyecto.

INDICE GENERAL

CAPITULO I			Pág
		Problematización	1
1.1		Tema o título	1
1.2		Planteamiento del problema	1
1.3		Formulación y sistematización del problema	3
1.4		Objetivos de la investigación	4
1.5		Justificación	4
1.6		Marco referencial	5
1.7		Hipótesis	13
1.8		Aspectos metodológicos	15
CAPITULO II			
Las Franquicias en la Economía Mundial			
2.1		Generalidades	17
2.2		Conceptualización	19
2.3		Contexto Internacional de las Franquicias	20
	2.3.1	Franquicias en América del Norte	20
	2.3.2	Franquicias en América del Sur	21
	2.3.3	Franquicias en Asia	24
	2.3.4	Franquicias en Africa	25
	2.3.5	Franquicias en Europa	26
2.4		Desarrollo de las Franquicias en el Ecuador	29
	2.4.1	Generalidades	29
	2.4.2	Franquicias en la Economía Ecuatoriana	30
	2.4.3	Aspectos Legales de la Franquicia en el Ecuador	32
	2.4.3.1	Registro de Marca	34
	2.4.3.2	Naturaleza Jurídica de los Contratos de Franquicia	35
	2.4.3.3	Particularidades Contratos de Franquicias	37
	2.4.3.4	Contenido de un Contrato de Franquicia	38
	2.4.3.5	Derechos y Obligaciones de las Partes	44
	2.4.3.6	Ventajas y Desventajas del Franquiciado	46
	2.4.3.7	Ventajas y Desventajas del Franquiciante	48
	2.4.3.8	Requisitos para Franquiciar un Negocio	50
	2.4.3.9	Reglas de Franquicia	51
	2.4.3.10	Pasos Generales que aseguran éxito en la Franquicia	52
2.5		Marco Institucional de la Franquicia en el Ecuador	53
CAPITULO III			
Análisis de Estructuración de una Franquicia			
3.1		Determinar el Producto que se desea franquiciar	55
	3.1.1	Producto	56
	3.1.2	Posición	57
	3.1.3	Precio	58
	3.1.4	Imagen	60
3.2		Requisitos Legales	62
3.3		Políticas Básicas sobre la operación de la Unidad Franquiciada	64
	3.3.1	Diseño y Decoración de la Unidad	65
	3.3.2	Integración y además aspectos del personal	65
	3.3.3	Inventario y Equipo	66
	3.3.4	Mercadotecnia y Publicidad	67

	3.3.5		Relaciones con los clientes	69
	3.3.6		Fuentes de Abastecimientos	70
	3.3.7		Recepciones inaugurables	70
	3.3.8		Alcance de sus servicios	71
	3.3.9		Servicios especiales a los franquiciarios en apuros	71
	3.3.10		Recomendaciones sobre precios	72
	3.3.11		Cumplimientos de los aspectos legales y contractuales	73
	3.3.12		Mantenimiento y limpieza de la unidad franquiciada	73
3.4			Manual de Operaciones	75
3.5			Programa de Ventas y Mercadotecnia y Relaciones Públicas	79
3.6			Programa de Capacitación	79
3.7			Establecimiento de un centro de servicio	80
CAPITULO IV				
INVESTIGACION DEL MERCADO DE FRANQUICIAS EN LA LINEA DE COMIDAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO				
4.1			Definición del Diseño de Investigación	82
4.2			Diseño de Investigación	82
4.3			Fuente de Obtención de Información	88
4.4			Selección del Estudio del Caso	89
	4.4.1		Investigación de Franquicias en la línea de comidas en el D.M.Q	90
		4.4.1.1	Tamaño de la muestra	90
		4.4.1.2	Diseño de la encuesta y análisis de la encuesta	91
	4.4.2		Investigación de Posibles Franquiciados del Sr. Patata en el D.M.Q	100
		4.4.2.1	Tamaño de la muestra	101
		4.4.2.2	Diseño de la encuesta y análisis de la encuesta	102
	4.4.3		Investigación de Consumidores de alimentos de franquicias en el D.M.Q	114
		4.4.3.1	Tamaño de la muestra	115
		4.4.3.2	Diseño de la encuesta y análisis de la encuesta	117
4.4			Demanda insatisfecha	129
4.5			Análisis de las fuerzas de Porter	130
CAPITULO V				
PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MARKETING EMPRESA ESPAÑOLA SR. PATATA				
5.1			Conceptualización y Definición Organizacional	134
5.2			Análisis Situacional y del Entorno	136
5.3			Análisis FODA	140
5.4			Estratégica de la Unidad de Negocio	142
5.5			Propuesta de la elaboración de Guías de apoyo para la Empresa Española Sr. Patata	146
	5.5.1		Guía de Modulación del local Comercial	147
	5.5.2		Guía de Imagen Corporativa	150
	5.5.3		Guía de Imagen del Producto	152
	5.5.4		Guía de Capacitación	156
	5.5.5		Guía de Personal	156
	5.5.6		Guía Técnica de Preparación	157
		5.5.6.1	Instrumentación y Equipos	157
CAPITULO VI				
DESARROLLO Y APLICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SR. PATATA				
6.1			Análisis del proyecto empresarial Quosco	159

6.2		Descripción del Establecimiento	160
6.3		Inversión del Quiosco	161
6.4		Costo del Quiosco	165
6.5		Ingresos del Proyecto	165
6.6		Evaluación Financiera y Económica	166
CAPITULO VII			
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			
CONCLUSIONES			171
RECOMENDACIONES			174
TERMINOLOGÍA BÁSICA			175
BIBLIOGRAFÍA TEXTUAL			178
BIBLIOGRAFÍA INTERNET			180
ANEXOS			181

INTRODUCCIÓN

En la realización de esta Tesis para la obtención del título de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo se integraron todas las materias que durante el transcurso de estudios universitarios se recibió, básicamente éstas se encaminaron en la elaboración de una propuesta de expansión de una Empresa Internacional de comida rápida, para ello se tuvo que analizar Estrategias y Alternativas de Marketing y Distribución, mediante las cuales se logra aplicar todos los conocimientos en las diferentes áreas que integran una empresa.

Este trabajo está enfocado principalmente en analizar a las franquicias en el Economía Mundial, analizar la estructura de una franquicia, en la investigación del mercado de franquicias en la línea de comidas en el Distrito Metropolitano de Quito, el proceso de planificación estratégica de marketing y el desarrollo y la aplicación financiera de la empresa internacional.

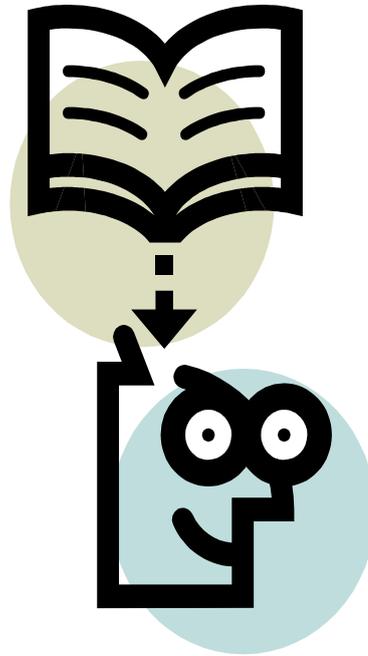
Esta Investigación tiene como objetivo general establecer la expansión de una Empresa Española en el Mercado del Distrito Metropolitano de Quito como franquicia, es decir lograr una captación de posibles inversionistas que deseen adquirir el now-how de la empresa, para lo cual se realizó inicialmente un análisis de los antecedentes de las franquicias, cómo se han desarrollado las franquicias en el Ecuador y cuáles son los aspectos legales y procedimiento para la creación de la misma. Adicionalmente se tuvo que realizar un análisis de la estructura de la franquicia determinando el producto que se desea franquiciar, políticas básicas sobre la operación de la unidad franquiciada. Para obtener datos reales del entorno externo, interno cliente y poder considerar la posibilidad de inversión se aplicaron cuestionarios que nos permitió conocer con exactitud la aceptabilidad.

Además se desarrolló el proceso de planificación estratégica de marketing en la que se detalló las metas, objetivos y actividades que se deben cumplir para llegar hacia lo que se detalla en la visión y misión de la Empresa Sr. Patata. Y como último punto, en lo relacionado con la propuesta de inversión se efectúa una proyección plurianual

de modelo de rentabilidad en la cual se identificaron los porcentajes de rentabilidad que este brinda y el flujo de caja que se obtendrá y se realizó una evaluación financiera y económica de la propuesta de inversión.

Para el desarrollo de este tema de investigación se requirió de mucho esfuerzo para llegar a cumplir los objetivos planteados de el tema de tesis; sin embargo; ha sido de mucha utilidad para nosotras como estudiantes y para la empresa debido a que ha podido obtener datos reales de posibles inversionistas interesados en obtener excelentes utilidades en una franquicia novedosa, exitosa y original. Además ha servido de mucha utilidad para nosotras, debido a que se puso en práctica los conocimientos adquiridos en el tiempo de análisis, lo cual sirve de experiencia profesional para ser aplicada en otras instancias empresariales.

CAPITULO I



PLAN DE TESIS

1 PROBLEMATIZACION

1.1 Tema o Titulo

Expansión de una Empresa Española en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito como Franquicia.

1.2 Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran ante un nuevo escenario comercial, las cuales han tenido que acoplarse a nuevas técnicas y procesos debido a la creciente competitividad que se ha desarrollado en los últimos años, en países de América Latina y el Mundo Entero.

Los países desarrollados han tratado de implementar convenios internacionales de libre comercio que permitirán el incremento de sus exportaciones, logrando así que los países en vías de desarrollo sean catalogados como sus consumidores; esto conlleva a que dichos países al no tener una tecnología de punta y materia prima de calidad y a bajo costo, se ven en el riesgo de que sus pequeñas y medianas empresas disminuyan sus niveles de venta y producción, lo que llevaría al cierre definitivo de sus negocios.

Esto conlleva a que las pequeñas y medianas empresas se vean en la obligación y necesidad de buscar nuevas alternativas de producción y comercialización, utilizando tecnología de punta, adquisición de materia prima a bajo costo y aplicación de nuevos procesos administrativos; como es el caso del uso de las Franquicias que es un tipo de relación contractual entre dos persona jurídicas, el franquiciador y el franquiciado. Mediante el contrato de franquicia el franquiciador cede al franquiciado la licencia de una marca así como los métodos y el saber hacer necesario (know-how) de su negocio a cambio de una cuota periódica (royalty).

Gracias al boom internacional de las Franquicias, un número importante de empresarios ecuatorianos ha venido considerando este sistema para sus negocios.

Algunos los han implantado con éxito y otros están en proceso de establecer acciones técnicas para que sus empresas estén aptas para otorgar franquicias, incluyendo la opción de exportar sus productos, a través de este sistema.

Un grupo de empresarios al identificar y analizar que el boom de las franquicias se acrecentaba y al detectar que además brindaba una serie de ventajas hacia nuestro país, creó en septiembre del 1997 La Asociación Ecuatoriana de Franquicias como un Organismo del Sector, la misma que inició acciones dictando seminarios y participando en exposiciones en Quito y en Guayaquil, con el apoyo de las Cámaras de Comercio de Guayaquil y las Cámaras Ecuatoriano-Americanas

Debido a que la franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio; en el que, el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos, debido a que es una sociedad en la que los intereses del franquiciador y del franquiciado están estrechamente unidos.

Por lo cual muchas empresas deciden franquiciar debido a que es una opción viable, frente a los sistemas verticales de marketing; y a las numerosas ventajas que conlleva la franquicia ante una red tradicional de distribución. Dichas ventajas se ven materializadas por la reducción de intermediarios, unas mayores opciones de control, la agilidad de decisión, la disminución de devoluciones de stock y el crecimiento con unos costos de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de unidades propias.

En vista de que las ventajas de la franquicia favorecen a las dos partes, muchas empresas se han visto en la necesidad de cambiar las formas tradicionales de gestión y organización en la producción, para ser más competitivos en un mundo globalizado. El gran reto que hoy se presenta para las pequeñas y medianas empresas es aprovechar los beneficios de este nuevo modelo comercial a nivel mundial que es la Franquicia.

Con lo mencionado anteriormente se requiere el planteamiento de un diseño que permita erradicar los procesos y además estructurar un proceso de expansión con el fin de incrementar sus ventas logrando de esta manera un crecimiento sostenido y de aceptación en el mercado.

La intencionalidad del presente trabajo, radica en desarrollar una expansión de una empresa Española en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito como Franquicia.

1.3 Formulación y Sistematización del Problema:

- ✓ ¿Cuál es la situación de las Franquicias en la economía mundial?
- ✓ ¿Cómo se ha ido desarrollando las Franquicias en el Ecuador?
- ✓ ¿Qué ventajas y desventajas se encuentra en el desarrollo de una franquicia y que factores intervienen?
- ✓ ¿Cuál es el marco institucional de las Franquicias en el Ecuador?
- ✓ ¿Cuál es la situación legal de las Franquicias en el Ecuador?
- ✓ ¿Cuáles son las cláusulas que contiene un contrato de franquicia?
- ✓ ¿Cuáles son los derechos y obligaciones del franquiciante y el franquiciado?
- ✓ ¿Cuáles son los requisitos legales para la creación de una Franquicia?
- ✓ ¿Cuáles son las políticas básicas sobre la unidad de la operación franquiciada?
- ✓ ¿Cómo se encuentra el mercado de franquicias en la línea de comidas en el DMQ?
- ✓ ¿Cuál es la aceptación de una franquicia Española de comidas en el DMQ?
- ✓ ¿Cuál es la aceptación del consumidor final en relación a las franquicias en la línea de Comidas en el DMQ?
- ✓ ¿Cómo es la operatividad del modelo de franquicia de la empresa española Sr. Patata?

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer la expansión de una empresa Española en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito como Franquicia.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Analizar las Franquicias en la economía Mundial.
- Detallar la estructuración de una franquicia.
- Investigar el mercado de franquicias en la línea de comidas en el DMQ.
- Investigar la aceptación de una franquicia Española de comidas en el DMQ.
- Investigar la aceptación del consumidor final en relación con las franquicias en la línea de comidas en el DMQ.
- Estructurar y operativizar el modelo de franquicia de la empresa española Sr. Patata
- Realizar un análisis FODA de la Estrategia de Marketing

1.5 Justificación

El tema que estamos tratando no es más que el pretender introducir el Know-how comercial a las economías en desarrollo o economías en transición, por lo cual la Franquicia internacional juega un papel importante en la actualidad, ya que esta asegurando una productiva transferencia de tecnología y al aumentar los niveles de inversión extranjera que son muy importante en el desarrollo de economías emergentes.

Al mencionar lo antes dicho vemos como gran oportunidad el dar a conocer y expandir la una empresa Española en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito, como una gran oportunidad de darse a conocer en nuestro país no solo en su servicio y comercialización sino también en lo que realmente es una franquicia extranjera, ya que de hecho su competencia es inapreciable, y a su vez existirá una a ayuda para la generación de empleo.

Durante el proceso de investigación se llevará a cabo un estudio analítico, que se basará estrictamente en la identificación de mecanismos que conlleven a una expansión organizacional a través de la franquicia, las mismas que irán dirigidas y enlazadas para la aplicación en la empresa Española Sr. Patata, con lo que se desea lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado Ecuatoriano y generando el reconocimiento inmediato de los productos.

Para definir la expansión de franquicia internacional, como la más viable a la Empresa Española, se debe realizar un diagnóstico del estado actual de la institución, con la finalidad de mantener una información verídica y real de las condiciones técnicas, económicas, políticas y sociales de la organización; además, se debe ejecutar una investigación de mercados y una indagación minuciosa del desarrollo de la franquicia, sus ventajas y desventajas, situación legal, cláusulas, derechos y obligaciones y lo más importante es la operatividad de esta empresa internacional, etc.

Para el desarrollo de este tema de investigación se cuenta con la capacitación técnica y científica de Recurso Humano, con el financiamiento de inversión que sea necesario en el trance de la investigación, con el asesoramiento de personas muy eficientes, con la disponibilidad del tiempo necesario para el desarrollo, se cuenta además con el acceso ilimitado a bibliografía teórica para la investigación.

1.6 Marco Referencial

Marco Teórico

Ⓢ Estrategias de Distribución

William Stanton: Expresa que las empresas siempre aplican estrategias de distribución que no es más que los medios que se utilizan para hacer llegar el producto al mercado, indica además que la distribución es una parte fundamental que va muy interconectada con el Marketing.

David Cravens: Una buena estrategia de distribución requiere de un análisis penetrante de las alternativas de manera que sea posible desarrollar una estrategia efectiva.

Ⓢ Canal de Distribución

William Stanton: Expresa mediante un gráfico que un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o usuario industrial, además indica que es posible que con el tiempo sea necesario alterar la estrategia de distribución para tomar en cuenta las condiciones cambiantes.

® **Expansión**

Enderwich: Expresa mediante un gráfico que para llegar a la expansión existen dos formas, entre ellas está un reposicionamiento estratégico y la otra forma la diversificación. Sin embargo esta última puede ser de nuevos productos o nuevos mercados.

® **Franquicia**

Rafael Muñiz: Podemos definirla como un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre personas físicas o jurídicas financieramente distintas e independientes, denominadas franquiciador y franquiciado.

Paul R. Kigman: Las Franquicias son un tipo de relación contractual entre dos personas jurídicas: el franquiciador y el franquiciado. Mediante el contrato de franquicia el franquiciador cede al franquiciado la licencia de una marca así como los métodos y el saber hacer necesario (Know-how) de su negocio a cambio de una cuota periódica (royalty).

Mariano Alonso: La franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciante cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o royalty.

Marco Conceptual

Franquiciador: (también llamado franquiciante) La compañía o persona que entrega, por una tarifa y otras consideraciones, el derecho de usar el nombre de su marca y sistema de operación de negocio.

Franquiciado: (también llamado franquiciatario) La persona que recibe el derecho de replicar un establecimiento establecido, con el formato de negocios

Acuerdo de Franquicia.- Un contrato escrito detallando las mutuas responsabilidades de franquiciantes y franquiciatario. Es usualmente por varios años y cuando el contrato termina puede ser renovado.

Fondo de propaganda.- Otro pago periódico continuo a favor del franquiciante, que puede ser un valor estipulado, o un porcentaje de las ventas

Estructura y Organigrama de la Central de Franquicia.- Explicación del Concepto. Tiene por objeto hacer conocer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como el funcionamiento de la empresa. Este documento servirá tanto a los franquiciados como al personal de la organización o grupo. Aquí también se describe el formato de negocio que se pretende franquiciar.

Concesión de Franquicias.- Este es un documento interno, no transmisible a franquiciados ni potenciales interesados. Son las políticas internas que permiten orientar a los encargados de desarrollar las franquicias.

Control y Supervisión.- Consiste en las reglas que deben tener los propietarios de los locales para manejar y controlar sus negocios. Se refiere también a los procedimientos que deben seguirse para el control por parte de los Supervisores de los puntos de franquicia.

Capacitación.- Detalla el proceso de capacitación que deben emprender los capacitadores, incluyendo los propios franquiciados o administradores, para en su momento capacitar a su personal.

Operaciones.- La definición de los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos. Horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este documento.

Ventas y Servicio al Cliente.- Este Manual incluye todos aquellos conocimientos y tipos que diferencian al concepto de la competencia, que hacen que el consumidor los prefiera. Se incluyen normas generales para incrementar las ventas, así como técnicas de servicio al cliente.

Manual Económico-Financiero.- Este Manual se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estados previsionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipo de explotación, plan de

inversiones iniciales, estados presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y puntos de equilibrio, etc.

Imagen Corporativa.- En él deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logo-marca, tipografías, colores corporativos, etc. Asimismo debe contener la forma en que tendrán que conjugarse todos estos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso.

Procedimientos de Adecuación y Decoración de Locales.- Requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

Central franquiciadora: El franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.

Negocio: Es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.

Máster Franquicia: Acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona natural o jurídica. El acuerdo de Máster Franquicia suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia aunque no es exclusivo del mismo.

Máster Franquiciado: Titular de los derechos de máster franquicia. Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo, el papel de franquiciador, cobrando royalties, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de máster franquicia.

Máster Franquiciador: Persona jurídica o natural que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el otorgamiento de los derechos de master

franquicia el pago de una cantidad que puede ser fija o variable vinculada a las ventas.

Multifranquiciado: Titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes al mismo negocio. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro del mismo negocio.

Contrato de franquicia: El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.

Inversión: Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y abarca las condiciones iniciales necesarias para funcionar en el mercado.

Canon de entrada: Se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece, entre otros.

Royalty o regalía: Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

Amortización de la inversión: Recuperación de las cantidades utilizadas al poner en marcha un negocio. Normalmente, a mayor inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma. Contablemente es la expresión de la depreciación de un bien.

Consultoría: Las consultoras profesionales en el ámbito de la franquicia actúan como un soporte integral y se perfilan como una herramienta necesaria para hacer exitoso este sistema. Su importancia radica en la adecuada estructuración

CLASES DE FRANQUICIAS

- **Franquicia asociativa:** se produce cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora. Se puede producir este hecho cuando la sociedad cotiza en la Bolsa y el franquiciado puede acceder a la compra de las acciones. También se habla de la franquicia asociativa cuando el franquiciador es propietario de parte del negocio franquiciado.
- **Franquicia financiera:** se habla de franquicia financiera cuando el franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo, es decir, un inversor. Muchas cadenas franquiciadoras no admiten la franquicia financiera. Este tipo de actuación es común cuando los desembolsos iniciales de puesta en marcha de la franquicia son cuantiosos.
- **Franquicia de servicio:** El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación.
- **Franquicia industria:** Se compone de dos industriales: el franquiciador y el franquiciado. El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto.
- **El franquiciador,** quien debe ser titular de la propiedad industrial, cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología

adquirida. Los ejemplos más famosos son los de Coca-Cola, Yoplait, Royal Canin, etc.

- **Franquicia-Corner:** Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: en la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador.

- **Máster-franquicia:** Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciado, persona física o jurídica, a la cual el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino. El master-franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Es el sistema mas utilizado para extender una franquicia a nivel internacional.

- **Franquicia de distribución:** El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas.

- **Franquicia de formato de negocio:** En este tipo una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método. Existen tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia o no.
 - 1) **el empleo de una marca o nombre registrado.**- Es decir operar bajo un mismo nombre que distinga. Ese nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciador durante un período específico.

- 2) **Pago de derechos o regalías.**- Este es el pago de una cuota por el derecho de vender los productos o servicios, este puede ser una cuota inicial de entrada o pagos mensuales; los mismos que sirven para costos de capacitación, aportación para publicidad o cualquier otra serie de pagos obligatorios.
- 3) **Suministro de Servicios.**- Proporcionar ayuda publicitaria, capacitar a los dueños de las tiendas nuevas u otorgar áreas del mercado en exclusividad.

Además, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).

Por lo tanto, la franquicia con formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que opera bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar ese nombre o marca, que funciona conforme a un método o formato de negocio específico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

Franquicia de formato de tercera generación: El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda de local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia. El franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El franquiciado

recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos

Franquicia por conversión: Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

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

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

Franquicia activa: Es aquella en la que el franquiciador exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y se encuentran al frente de sus establecimientos.

Guía: Aquello que dirige o encamina; Tratado en que se dan preceptos para encaminar o dirigir en cosas, ya espirituales o abstractas, ya puramente mecánicas.

1.7. HIPOTESIS

La puesta en marcha de una Empresa Española como Franquicia, en el Distrito Metropolitano de Quito, permitirá un crecimiento en el mercado de comidas.

a) Variables

✚ Dependientes

○ Expansión

✚ Independientes

○ Clientes

- Servicio
- Calidad
- Captación de posibles Franquiciadores

Definición Conceptual

Expansión.- Es el incremento de las ventas a gran escala con el fin de cubrir al máximo el mercado objetivo.

Clientes .- En la antigua Roma se consideraba al cliente como un hombre libre que se hallaba en relación de dependencia de un patrono, quien le aseguraba su protección. El cliente podía recibir el sustento diario; a cambio, debía manifestar su respeto por el patrono y ayudarlo. Las personas que satisfacen su necesidad al adquirir los productos en un mismo lugar sea esta tienda, empresa, etc.

Servicio.- Viene de la palabra latín Seritium, significa acción efectiva de servir; es la prestación humana que satisface una necesidad social y que no consiste en la producción de bienes naturales.

Calidad.- Viene de la palabra griega Kalos; lo bueno, lo apto. También viene de la palabra latina Cualitatem que significa calidad o propiedad, en este sentido calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, es una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias. Es un adjetivo que califica alguna acción.

Captación de nuevos Franquiciadores.- El acercamiento con posibles personas que deseen invertir en un negocio establecido, reconocido y que ofrezca estabilidad empresarial.

Definición Operacional

Expansión.- Incremento en la venta de productos mediante franquicia.

Clientes.- Acrecentamiento de los clientes al establecer la franquicia

Servicio.- Es el cómo generar clientes para aumentar las ventas en la forma en la que desea diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente.

Calidad. Es la característica principal para el éxito de una franquicia, en donde el servicio debe ser rápido y con atención especial al cliente.

Captación de posibles franquiciadores.- Incremento en la base de datos de personas que se encuentren en búsqueda de una inversión comercial a través de franquicia.

a) Indicadores:

-  Porcentaje de Franquicias en el Ecuador
-  Porcentaje de Franquicias en la línea de comidas
-  Índice de crecimiento de ventas anuales.
-  Índice de crecimiento por producto
-  Índice de posibles franquiciados en el Ecuador

1.8. Aspectos Metodológicos

Debido a que el conocimiento sobre los Canales de Distribución han ido evolucionando a medida de las necesidades de crecimiento de las Empresas, se procederá a la revisión paulatina de los textos que se adentran al tema de investigación, para luego efectuar un análisis crítico del contenido y comparación de los textos, los que permitan acoger los conceptos que puedan ser útiles para el tema de estudio y el diseño de las estrategias de Distribución. Por lo tanto a continuación se identifica los tipos de investigaciones que se aplicarán en este trabajo:

- **Investigación Explorativa.-** se realiza la observación inmediata del área y los elementos constitutivos del objeto, a través de documentación y de contactos directos.

- **Investigación de Campo.-** Se lleva a cabo en un lugar objeto de estudio mediante observación directo, encuesta, entrevista, cuestionario, grabación en cuanto a filmación y fotografía, etc.

- **Investigación Descriptiva.-** Sirve para profundizar el conocimiento objetivo del proceso, puede referirse a personas, hechos procesos, etc.

- **El Método Experimental.-** Aplica la observación de fenómenos, que en un primer momento es sensorial. Con el pensamiento abstracto se elaboran las hipótesis y se diseña el experimento, con el fin de reproducir el objeto de estudio controlando el fenómeno para probar la validez de las hipótesis.

Producto	Técnica	Instrumento
Revisión de Textos	Lectura Comprensiva Extracción Crítica	Técnicas de Lectura Fichas Nemotécnicas
Obtención de la Información	Lectura Comprensiva Entrevistas* Observación Directa Encuestas *	Técnicas de Lectura Guía de Preguntas Guía de Observación Guía de Preguntas

Fuente: Las Autoras

- Es importante manifestar que la sistematización de toda la información recolectada, se utilizará la técnica de estadística descriptiva, es decir se realizará su respectiva tabulación la misma que será argumentada con formas de presentación de datos que pueden ser cuadros, gráficos, etc.

CAPITULO II



LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

2.1 GENERALIDADES

El sistema de franquicia, tal y como lo conocemos hoy en día, tiene su origen a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, concretamente en el año 1862. En esta fecha, la compañía I.M. Singer&Co, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comenzó a utilizar esta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos.

Así, las necesidades de expansión de la industria del norte del país, triunfante tras la guerra civil, lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes de otras zonas, dando comienzo a la esencia del verdadero sistema de franquicia: la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

Con el tiempo, muchas otras compañías empezaron a adoptar este concepto y negociaron concesionarios y distribuidores oficiales. Este fue el caso de varios fabricantes de automóviles, como Ford o General Motors, y de algunas compañías más importantes de refrescos, como Seven Up o Coca Cola, la cual acertó al expandirse, en numerosos países, con un sistema y formato equivalente.

En concreto, en 1.929, General Motors recurre a un contrato de asociación entre la central y sus distribuidores, de forma que se favorecía la colaboración entre las partes, al tiempo que ambas mantenían niveles razonables de independencia. De esta forma, la reacción ante las leyes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores, facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, con su expansión, prácticamente a todos los sectores de la economía.

Al tiempo que en los Estados Unidos las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, también en Europa muchos empresarios veían en la franquicia importantes posibilidades de futuro. Así, en Francia, encontramos el caso de los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix, quienes se aseguraron la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, a la que asociaron a un gran número de minoristas. Éstos, al firmar el contrato con la matriz,

se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica.

Sin embargo, no fue hasta después de la II Guerra Mundial, cuando en Estados Unidos se desencadenó un desarrollo masivo del sistema de franquicia, al reactivarse la producción civil. Las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los mercados, mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes, viéndose en la necesidad de participar en la nueva vida económica de su país, encontraron en la franquicia una buena solución para buscarse un medio de vida.

Para mediados de los años 50's entraron dos de los gigantes y modelos de los que conocemos como sistema de franquicias: McDonald's que en la actualidad tiene más de 30.000 unidades en todo el mundo y sus ventas de \$ 44.000 millones de dólares. La compañía sigue abriendo un establecimiento nuevo cada 12 horas¹. Precisamente en los años cincuenta, comenzó también el despegue en franquicia del sector de Comidas rápidas, con nombres tan conocidos como McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken.

Numerosas actividades de todos los sectores comenzaron progresivamente a sumarse a este método de expansión de negocios, hasta el punto de alcanzarse ya en 1988 el medio millón de establecimientos, que daban ocupación a unos siete millones de personas, sólo en el país norteamericano².

Del mismo modo, en los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicia. Ya no basta con tener un producto para lograr el acceso a un mercado, hace falta algo más, una cualificación, una marca, un envoltorio personalizado, un emblema, una idea o un formato innovador y atractivo, y la franquicia cubre todos estos parámetros.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

¹ Steven S Raab, Gregory. **Franquicias Cómo multiplicar su negocio**, Pag 31

² Idem Pag. 36

El término franquicia tiene origen durante la Edad Media en Francia, significa libertad o derecho concedido. Originalmente la palabra se utilizó en las épocas medievales y el derecho tenía que ver con la explotación de las tierras ríos, bosques o algún otro dominio del rey.

También es conocido como franquicia el negocio en sí, el establecimiento que se ha abierto por permiso del dueño del concepto, con ciertas particularidades.

Esas particularidades consisten que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, nos referimos a la Franquicia de Formato de Negocio.

Al mismo tiempo, las Franquicias de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, el know-how del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado.

Las franquicias de formato de negocio tienen tres elementos o etapas: la licencia de uso de marca, la transferencia de tecnología manifestados mediante la capacitación inicial y la asistencia técnica continúa. Todo esto debe ser considerado debidamente.

Usualmente, como en todo proyecto, es recomendable previamente hacer un análisis que permita verificar las conveniencias del desarrollo de la franquicia de formato de negocios que se desee instaurar.

El boom internacional de las Franquicia de este tipo es la respuesta a la marcada tendencia de la preeminencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como: el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

La Franquicia puede incluir la distribución de productos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Podría significar que el franquiciado sólo deba adquirir dichos productos de aquellas fuentes, o tendrá pena de incurrir en violación contractual.

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

2.3 CONTEXTO INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS ³

Y si nos abrimos a lo que es las franquicias extranjeras, podemos mencionar que sin lugar a dudas las Franquicias han sido un camino para la expansión de muchos negocios ya sean de servicios, comerciales etc; Por lo tanto las franquicias parecen ser el perfecto instrumento mediante el cual la globalización ha encontrado facilidades para abrirse paso en su afán expansivo.

Por lo tanto las franquicias extranjeras, están dando mucha acogida en todo el mundo por lo cual queremos darles a conocer lo variedad de franquicias que existen alrededor del mundo.

2.3.1 Las Franquicias En América Del Norte

Estados Unidos.- La International Franchise Association IFA es una ONG con sede en Washington, D.C. que agrupa a franquiciadores de los Estados Unidos, y que promueve ferias internacionales varias veces en el año, con el fin de que sus asociados coloquen franquicias masters o regionales en todo el mundo.

³ Anexo 1

Una regulación del Federal Trade Commission expedida en 1979 (“Disclosure requirements and prohibitions concerning Franchising and Business Opportunity Ventures”), así como legislación en al menos quince Estados de la Unión, establecen la obligatoriedad del franquiciador de hacer conocer detalles de la franquicia y del mismo franquiciador al interesado en adquirirla.

La Asociación Internacional de Franquicias recientemente publicó un estudio en el cual señala que actualmente existen 1.500 compañías de franquicias operando en Estados Unidos las mismas que operan a más de 320.000 unidades o puntos de franquicias, logrando una facturación de 2.500 billones de dólares⁴.

De conformidad con información del International Franchise Association, las industrias más usadas para sistemas de franquicias en los Estados Unidos, son: Comida rápida, Ventas al detalle, Servicios, Automóviles, Restaurantes, Mantenimiento, Construcción, Venta de Alimentos, Servicios a negocios, Hospedaje.

México.- Es el décimo país con más franquicias, superado por Estados Unidos, Brasil, Canadá, Japón, Francia, Alemania, Inglaterra, Australia y España. En México hay alrededor de 750 empresas franquiciadoras que operan unos 60.000 mil establecimientos y generando un aproximado de fuentes de empleo 610.000.

Las marcas extranjeras como KFC, Mc Donald’s o Burger King con franquicias locales que ya exportan su concepto de negocio como Funny Chips, Helados Holanda, Hawaiian Paradise, Taco Inn, Sushi Itto, Holiday Inn México o Tequila Rock.

2.3.2 Las Franquicias En América Del Sur

América del Sur es un receptor importante del sistema de franquicias y registra un gran potencial de crecimiento en varios países , entre ellos se encuentra: Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Venezuela y México, Uruguay, Guatemala, Perú; los

⁴ www.Internationalfranchiseassociation.com

mismos que engloban más de 60 mil puntos de venta propios o franquiciados y una facturación cercana a 30 mil millones de dólares⁵.

Si nos centramos en el número de establecimientos integrados, tanto propios como franquiciados, del total, más de 92%, se encuentra en Brasil y México.

Mención especial merecen México y Brasil, países Latinoamericanos que también han introducido legislación de este tipo, dado el desarrollo alcanzado por el sistema de franquicias en dichos Países.

El World Franchise Council (Consejo Mundial de las Franquicias) como entidad que aglutina a las Asociaciones del Franquicias del Mundo ha buscado que las legislaciones que se vayan creando en los Países, promuevan el desarrollo del sistema y eviten que se burocratice con controles inadecuados. Unidroit (International Institution for the Unification of Private Law) ha contribuido con la elaboración de un proyecto de Ley de Franquicias, para ser considerado por los Países del Mundo como un referente.

Venezuela. Según las estadísticas de la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), en la última investigación realizada en el año 2007, había en Venezuela 352 cadenas y 13.500 tiendas franquiciadas, que alcanzaron una facturación de más de \$5.810.00 millones de dólares. Además, el sistema de franquicia da empleo directo a 54.200 personas.

Las franquicias originarias de los EEUU han encontrado en Venezuela un excelente mercado, como Mc Donald's, Wendy's, Subway o Domino's Pizza, pero un 64% de las franquicias en Venezuela son formatos locales y el 36% son marcas extranjeras.

Uruguay. De las 25 marcas de mayor volumen de facturación en EE.UU. durante 2007, 13 desarrollan actividades en Uruguay, McDonalds, Burger King, Pizza Hut,

⁵ www.tormo-asociados.com

Carlson Wagonlit, Marriot Hotel, Blockbuster, Holiday Inn, Radio Shack Intnal., Sheraton, Subway Restaurants, Radisson Hotels, Budget Rental Car, Hilton Conrad Intnal.

Argentina.- La reproducción de marcas vía franquicias está creciendo nuevamente, después de meses de recesión. Tras una fuerte caída en la facturación de 2002, con ventas por 3.366 millones de pesos (928 millones de Euros), las franquicias "muestran señales de recuperación". En el 2005 el sistema de franquicias (Locales propios y franquiciados) alcanzó los \$7.872, monto equivalente aproximadamente al %1,5 del PBI⁶, Sin embargo en la última investigación realizada en el año 2007, había en Argentina 400 cadenas y 18.500 tiendas franquiciadas, que alcanzaron una facturación de más de \$2.781.03 millones de dólares. Además, el sistema de franquicia da empleo directo a 150.000 personas.

Brasil.- Este país es actualmente el segundo mercado más importante del mundo, tras Estados Unidos, en cuanto al número de redes franquiciadoras y establecimientos que operan en su territorio. Concretamente, en el año 2007, había en Brasil 1.197 cadenas y 65.553 tiendas franquiciadas, que alcanzaron una facturación de más de 26.983.00 millones de dólares. Además, el sistema de franquicia da empleo directo a 586.000 personas.

Chile.- En este país, el sistema de franquicia aún se encuentra en una fase incipiente. Según las cifras que maneja la Asociación de Franquiciadores de Chile, en este mercado operan un total de 74 cadenas, de las cuales 51 son extranjeras, principalmente estadounidenses.

Dentro de las cadenas, las de alimentación son las más exitosas y algunas empresas chilenas que otorgaron franquicias en ese país son: Lomitón, Doggi's, Mac Beef y Ember, y dentro del sector papelería, Village, que es una de las primeras.

⁶ <http://www.fiafranquiciadores.com/estadisticas.htm>

Guatemala.- En la última investigación realizada en el año 2007, se identificó que en este país existen 200 cadenas, de las cuales el 18% son Nacionales y el 82% son extranjeras; el aproximado de unidades es de 4.500 dando un total de 45.000 personas que se emplean en estos lugares y desconociendo el total receptado por facturación.

Perú.- En la última investigación realizada en el año 2007, se identifican 100 cadenas de las cuales el 30% son marcas nacionales y el 70% marcas extranjeras, 264 tiendas franquiciadas las que alcanzaron una facturación de más de \$450.00 millones de dólares. Además, el sistema de franquicia da empleo directo a 14.000 personas.

2.3.3 Las Franquicias En Asia

Singapur.- Un gran número de franquicias de compañías con renombre internacional como McDonald's, Eleven, y Tony Roma's alcanzaron un éxito arrollador en Singapur. Estas franquicias de origen extranjero, se extendieron a lo largo de una amplia variedad de sectores como comidas, bebidas, comercios minoristas, limpieza, automotores, educación y formación, y servicios de consulta empresarial. Mientras tanto, más de 40 franquicias creadas en Singapur triunfaron en mercados más allá de sus fronteras. Entre ellas figuran nombre familiares como OSIM, Informatics, PrimaDeli y V-Kool.

China.- El mercado de la franquicia China es uno de los que más rápido está evolucionando a nivel mundial. De acuerdo con las cifras del gobierno chino, las ventas han aumentado un 40% de media en los últimos tres años Según la Asociación China de Comercio y Franquicia (CCFA) en el año 2007 el número de franquiciadores el pasado año ascendió a 1.500, con más de 70.000 establecimientos franquiciados alcanzando los 25 billones de Euros y dio empleo a más de 1 millón de persona

Según una clasificación realizada por la Comisión Estatal de Comercio y Economía, de las 100 tiendas más importantes de China 61 siguen este sistema empresarial.

Firmas internacionales como McDonald's, KFC, Century 21, Subway o Starbucks gozan de fuerte implantación en China.

Taiwán.- En el año 2007, La Asociación para la Promoción de Franquicias de Taiwán en su último estudio realizado indica que las tiendas que ofrecen bebidas para llevar, librerías especializadas en libros de historietas y las cafeterías constituyen los negocios de franquicia de mayor auge.

Según esta asociación, el número total de franquicias en Taiwán aumentó 53% en el año 2007, alcanzando 24.833 tiendas. Los negocios con mayor expansión general fueron los de carritos de venta de bocadillos y las agencias de telecomunicaciones.

Japón.- Japón es una de las economías más importantes del mundo y con grandes posibilidades en el campo de la franquicia. Cualquier empresa que haya entrado en este país ha sabido hacerse una marca, consolidarla y promocionarla en todas las regiones.

Los sectores que mejor han entrado en el mercado son: la moda, los componentes de automoción, las telecomunicaciones además de negocios relacionados con vinos o cavas. Compañías como Mango, Adolfo Domínguez, Zara, Freixenet o Yanko han sabido conquistar los gustos de los japoneses que acogen con agrado las propuestas de países extranjeros.

2.3.4 Las Franquicias En África

Sudáfrica.- El sistema de franquicias se ha convertido en un importante mecanismo económico para la reconstrucción y el desarrollo en Sudáfrica. Se estima que hay 373 sistemas de franquicias en el país. El crecimiento anual del sector es del 17.2% desde 1994, cuando el Gobierno experimentó una transformación política.

De acuerdo a la última investigación realizada en el 2007 existen 20.515 unidades llegando al 8.4 % en la facturación de acuerdo al PIB; las franquiciadas en Sudáfrica, Países de Europa, Estados Unidos, Australia y Canadá; son los que más franquicias

maestras han entregado en Sudáfrica. Los conceptos más populares allí llevados son PostNet, KFC, McDonalds, Uniglobe, Sign-a- Rama, Cash Converters y Harvey World Travel.

Marruecos.- La aparición de la franquicia en este país se remonta a principios de los sesenta, cuando las empresas de alquiler de automóviles fueron las primeras en instalarse, luego las empresas turísticas se instalaron en el país.

Según el último informe realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Telecomunicaciones de Marruecos a finales del año 2007, había registradas 120 cadenas con un aproximado de 540 establecimientos franquiciados, dando un total aproximado por facturación \$4.000 millones de dólares.

Empresas de moda como Mango, Chevignon o Lacoste; Enseñas de restauración como McDonald's o Pizza Hut y franquicias de peluquería como Jacques Dessange o Frank Provost, ocupan los primeros lugares en el ranking de franquicias del país africano.

2.3.5 Las Franquicias En Europa

Reino Unido.- La Asociación Británica de Franquicias (BFA) de acuerdo a la investigación realizada a finales del 2007 operaban en el país anglosajón un total de 677 cadenas que en conjunto suman 35.600 establecimientos franquiciados, lo cuales dan empleo directo a 326.000 personas y con una facturación de 15.833 millones de Euros. Estas cifras dan muestra de la importante presencia de la franquicia en el Reino Unido, país que forma parte del denominado grupo "G5" de la franquicia, junto a Brasil, Canadá, Estados Unidos y Francia.

Franquicias como Subway, McDonald's, Fastway o Bang & Olufsen compiten con enseñas autóctonas de la región como la marca Clarks de zapatos o las cervecerías irlandesas O'Brien.

Francia.- La Federación de Franquicias de Francia (FFF). Indica que Francia representa uno de los cinco países más evolucionados dentro del tema de franquicias. De acuerdo a la última investigación realizada en el año 2007 se identificó 719 cadenas, con un total de 33.260 franquiciados, que obtuvieron una facturación aproximada de 33.260 millones de Euros,

Alemania.- La estructura de la industria alemana de la franquicia está dominada por el sector de los servicios (59%), seguido de las ventas al por menor (30%).

Los franquiciadores originarios de Alemania dominan el mercado, aunque cabe destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciadores del resto de Europa en este amplio mercado. La liberalización de las telecomunicaciones, electricidad y transporte tiene un gran impacto en el crecimiento de las franquicias en esos sectores. Al mismo tiempo, la utilización del sistema de franquicias está siendo asumida por grandes compañías como un ágil y beneficioso sistema de expansión.

Austria.- la Asociación Austriaca de Franquicias (Österreichischer Franchise) de acuerdo a la última investigación realizada en el año 2007, el desarrollo de las franquicias en Austria empezó al final de los años ochenta ya para finales del 2007 se determinó la existencia de alrededor de 260 marcas con cerca de 4.000 establecimientos franquiciados, habiendo obtenido un volumen de ventas de 1.900 millones de euros y generando empleo alrededor de 44 mil personas.

Portugal.- De acuerdo a la última investigación realizada en año 2007 (Franquicias Hoy) Portugal presentaba 363 marcas con un aproximado de 3.000 establecimientos franquiciados habiendo obtenido un volumen en ventas de 2.511 millones de euros. Esta cifra representa 2% del total de los establecimientos dedicados al comercio minorista.

Portugal es un atractivo mercado para marcas extranjeras, siendo la mayoría de ellas españolas (26%), italianas (9%), francesas (12%), inglesas (4%) y americanas (14%).

Italia.- la Asociación de Franquiciadores en Italia (Assofranchising) de acuerdo a su última investigación realizada en el año 2007 determinó la existencia de 606 marcas con 36.547 establecimientos franquiciados, habiendo registrado una facturación de 13.849 millones de €uros, un incremento del 13,8% respecto al año 2007.

Grecia. De acuerdo a los datos emitidos por la Embajada de Grecia en el año 2001, informa que desde mediados de los años 90, Grecia vive una etapa de continuo crecimiento económico, que se prevé se mantenga durante los próximos años.

Sin embargo en la última investigación realizada a finales del 2007 se identificó la existencia de 500 cadenas, con un aproximado de 3.000 establecimientos franquiciados, lo que equivale a un 3% del total del comercio que opera en el país.

La franquicia está presente en Grecia en 50 sectores de actividad, dentro de los cuales, los artículos para el hogar, la moda femenina, la restauración y las academias, son los de mayor importancia.

Bélgica y Luxemburgo. El sistema de franquicias comenzó en los años setenta con cadenas de distribución de productos, restaurantes de comida rápida. El sector de la franquicia representa 6% del total del volumen de venta del comercio minorista y continúa creciendo como un exitoso formato de negocio. Alrededor de 50%, son de fuera de sus fronteras, incrementando el volumen de ventas 20% durante el último año. En estos mercados existe una gran convivencia y competencia entre cadenas francesas, holandesas, alemanas y belgas.

Holanda. El número de establecimientos franquiciados se ha duplicado en estos últimos 10 años. Un importante factor de este crecimiento lo constituye la internacionalización del concepto de franquicia. Holanda ofrece a la oferta internacional buenas perspectivas económicas, un sofisticado y bien organizado sistema legal y unas sólidas infraestructuras.

España.- la Asociación de Franquiciadores en España de acuerdo a su última investigación realizada en el año 2007 determinó la existencia de 804 marcas con 56.039 establecimientos franquiciados, generando fuentes de empleo alrededor de

227.271 personas y habiendo registrado una facturación aproximada de 23.489.453 millones de €uros⁷.

2.4 DESARROLLO DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR⁸

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros Países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc, con la particularidad de que quienes los abren en nuestro País, son empresarios ecuatorianos o radicados en el Ecuador, que han obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.

2.4.1 Generalidades

En la Escuela Politécnica Superior del Litoral y la Cámara de Comercio de Guayaquil se organizó el primer seminario internacional de Franquicias en julio de 1997, con la finalidad de fomentar este concepto en el Ecuador.

Participaron expositores argentinos de la firma Franchising Advisors, y en la parte legal el Estudio Jurídico Moeller. Los participantes fueron destacados representantes y dueños de empresas Ecuatorianas. Hace doce años, por primera vez en el Ecuador se hablaba a las empresas ecuatorianas de que sus negocios pudieran convertirse en Franquicias. Desde ese momento se puso la semilla para que inicie el desarrollo de Franquicias del Ecuador.

Es septiembre de 1997, con gran parte de los participantes de dicho Seminario Internacional y miembros del empresariado, se creó la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFran y comenzó a generar acciones en un País donde todavía no se comprendía este sistema.

⁷ www.buscofranquicia.com/cos/

⁸ Anexo 2

2.4.2 Las Franquicias en la Economía Ecuatoriana

Gracias al boom internacional de las Franquicias, un número importante de empresarios ecuatorianos ha venido considerando este sistema para sus negocios. Algunos los han implantado con éxito y otros están en proceso de establecer acciones técnicas para que sus empresas estén aptas para otorgar franquicias, incluyendo la opción de exportar sus productos, a través de este sistema.

La mayoría de las franquicias extranjeras establecidas en Ecuador han comenzado en el Distrito Metropolitano de Quito. La primera franquicia en establecerse en Ecuador fue Martinizing en 1967, seguida por Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982 y Tropi Burger en 1986.

El sector de la franquicia nacional en el Ecuador comenzó lentamente a desarrollarse, a partir del año 1994 se expandieron rápidamente gracias a las políticas liberales establecidas por el gobierno en ese momento. Los sectores que más se desarrollaron fueron el de comida rápida y las lavanderías.

La mayoría de las franquicias ecuatorianas son de comida rápida pero se están desarrollando franquicias de servicios y entretenimiento. En general son las tendencias pero básicamente las que están creciendo son las de gastronomía.

Sin embargo el mercado de franquicias en Ecuador todavía es emergente, pero gracias a la primer encuentro de franquicias que se realizó en el año 1997, se creó la primera franquicia Ecuatoriana conocida con el nombre de Yogurt Persa, y posteriormente fueron aumentando hasta tener un número de 30 franquicias grandes medianas y pequeñas que se ha logrado crear. Los empresarios ecuatorianos se han dado cuenta que esta es una buena alternativa de expansión.

Además al ser ésta una alternativa que efectivamente genera réditos a los empresarios por sus inversiones, existe ya la experiencia en franquicias y formatos de negocios que se están exportando a Portugal, Colombia y Chile; y hay franquicias que están en las etapas finales del proceso de exportación.

El mercado ecuatoriano se está abriendo a este modelo de crecimiento empresarial junto al creciente número de establecimientos extranjeros localizados en Ecuador, este proceso viene apoyado por la reciente apertura de grandes centros comerciales; no sólo en Quito y Guayaquil sino, en otras ciudades, que ofrecen grandes posibilidades para el desarrollo del modelo, y que reúnen los requisitos que los franquiciadores reclaman para sus negocio.

Diez años después, es grato observar el gran esfuerzo que se han desarrollado por parte de varios empresarios, fomentando la importancia de la creación de franquicias de negocios éxitos.

FRANQUICIAS ECUATORIANAS

✓ Restaurante Pim's	✓ Farmacias Cruz Azul
✓ Yogurt Persa	✓ Cellshop
✓ Los cebiches de la Rumiñahui (LCR)	✓ Panadería Ambato
✓ Los secos	✓ Pollo Gus
✓ Docucentro Xerox	✓ La Caravana
✓ Bopan, arte, café y pan.	✓ Sweet & Coffee
✓ Disensa	✓ Panadería Arenas

FUENTE: Las autoras

Es muy grato observar ahora que las empresas ecuatorianas exitosas consideran seriamente incursionar en la creación de franquicias, incluyendo la exportación de las mismas. Hay franquicias como Churrín Churrón, Disensa, HUPS, Escoffee, Frutanga que ya se han lanzado a nuevas experiencias en otros países. Existen franquicias muy

desarrolladas en Ecuador como Docucentro Xerox, Farmacias Cruz Azul que demuestran que podemos ser exitosos también en este nuevo campo.

Las microfranquicias, esto es, las franquicias de baja inversión se hacen presentes. De alguna manera el concepto Venezolano, Juan Chichero, fue la primera microfranquicia en llegar al Ecuador y esto generó que los pequeños empresarios ecuatorianos consideren que sus microempresas también pueden ser franquiciables; esto es el ejemplo de Yogurtito, Rikoko, Koktelitos; y se espera que más microempresas se incluyan en conformarse como microfranquicias.

Es importante resaltar el creciente número de empresas locales que han decidido expandir sus operaciones bajo este formato, teniendo así un 14% de origen ecuatoriano.

En la última investigación realizada en el año 2007, se identificó que en este país existen 168 cadenas, de las cuales el 15% son nacionales y el 85% son extranjeras; el número aproximado de establecimientos franquiciados es de 1.260 dando un total de 12.722 personas que se emplean en estos lugares y receptado por facturación alrededor de 890.00 millones de dólares⁹.

2.4.3 Aspectos Legales De Franquicia En El Ecuador

El permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, esto se refiere a la Franquicia de Formato de Negocio.

La propiedad intelectual es la base sobre la cual opera legalmente la figura de la franquicia, la misma que es ejercida ampliamente en el país a pesar de que no existe una legislación explícita sobre la materia, basándose únicamente en réplicas de experiencias foráneas o amparadas en normas que no se ajustan a los objetivos que persigue un contrato de franquicia; por lo que, es necesario y conveniente la expedición de la legislación sobre la materia.

Sin embargo, una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto.

⁹ <http://www.fiafranquiadores.com/estadísticas.htm>

En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias; en tanto que, en otros países sí lo hay. La principal fuente de obligaciones en nuestro País proviene del convenio que suscriban las partes. Por lo tanto todas las obligaciones tanto del franquiciado como el franquiciador deben constar en el contrato respectivo y suscrito por las dos partes¹⁰.

Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio basarse en las normas establecidas en los artículos 63-64-65 del capítulo VIII y en los artículos 66-67-68 del capítulo IX Del Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual¹¹, el mismo que debe ir relacionada con el Capítulo VIII, IX, X artículos 194 al 236 de la Ley de Propiedad Intelectual¹², así como en las disposiciones pertinentes del IEPI; ya que, lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Además que deben tomarse en cuenta las normas jurídicas en las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

La Ley de Propiedad Intelectual, se encuentra publicada en el Registro Oficial Suplemento N° 426 de 28 de diciembre de 2006, tiene 378 artículos, en los que no existe legislación explícita sobre la Franquicia, que consiste en un contrato de negociación destinado a comercializar productos y servicios, mediante el cual una persona natural o jurídica otorga a otra persona el derecho a utilizar su marca, nombre comercial y demás derechos de propiedad intelectual, mediante una legislación que esté acorde con el vertiginoso avance del comercio y la tecnología mundial.

La ausencia de legislación específica referente a los contratos de franquicia, hace que en el Ecuador estos contratos sean tratados y aplicados en base a las disposiciones que regulan el ejercicio de cualquier actividad comercial dentro del territorio nacional, (legislación tributaria, fiscal, societaria, de consumo y de comercio) y no definen explícitamente los términos del contrato de franquicia

¹⁰ Anexo 3

¹¹ Anexo 4

¹² Anexo 5

Es decir, no existe en Ecuador una regulación explícita al respecto de esta figura mercantil que, sin embargo, se está operando ampliamente en el País; lo único que se ha hecho es replicar experiencias ajenas o ampararse en normas que, medianamente, se ajustan al objetivo perseguido, pero no se cuenta con normas explícitas que, en nuestro territorio, determinen la operación de la Franquicia.

2.4.3.1 Registro De Marcas

Uno de los temas más sensibles que se toca cuando hablamos de franquicias es el de la propiedad intelectual, por cuanto es la base sobre la cual, legalmente, opera esta figura en su generalidad.

La Franquicia nace del antecedente del registro de marca y de la obtención de la licencia y es alrededor de estos temas fundamentales que gira durante todo su desempeño, motivo por el cual, es en la Ley de Propiedad Intelectual donde deberían incluirse las normas primordiales que la regulen.

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), al ser el organismo directamente responsable de los temas de propiedad intelectual, tendría que, del mismo modo, encargarse del licenciamiento, de su inscripción y de cuantos aspectos se vean relacionados con los temas de marca y de licencias, durante el ejercicio de la Franquicia.

En nuestro País, las marcas se registran en el IEPI para el cual se requiere cumplir una serie de requisitos y procedimientos, entre ellos llenar la solicitud, proceso que puede durar algunos meses.

Es conveniente registrar en el IEPI las marcas y know how propios antes de suscribir ningún contrato de franquicia, ya que al transferirse la propiedad intelectual sin estar previamente registrada podría causar serios problemas a la empresa franquiciadora.

En cuanto al IEPI, y al tratarse de una transferencia de conocimiento, es necesario que la empresa franquiciadora registre su marca y el know how a su nombre, para evitar cualquier problema de uso indebido o de plagio.

2.4.3.2 Naturaleza Jurídica De Los Contratos De Franquicia

Conceptualización de Contratos de Franquicia

- Es un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciador, de bienes, servicios, propiedad intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciatario, con el fin de que éste último los explote comercialmente bajo su riesgo empresarial, de acuerdo con las directrices e instrucciones que al efecto le son provistas por el primero.
- Es un novedoso contrato de negociación destinado a comercializar productos y servicios, mediante el cual, una persona (natural o jurídica) llamada franquiciante otorga a otra persona (natural o jurídica) denominada franquiciado, el derecho a utilizar su marca, nombre comercial y demás derechos de propiedad intelectual. A la vez se transfieren al franquiciado, los conocimientos técnicos, conocidos como el “know how”, necesarios para comercializar determinados productos y/o servicios, con esquemas análogos de administración y comercio.
- Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica.
- Un método de colaboración entre un empresario franquiciador y otros empresarios, que se denominan franquiciantes, los cuales son independientes del primero, tanto en el plano económico como el jurídico.
- Un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Conciernen a dos tipos de personas: franquiciante, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y el

franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante.

- El contrato de franquicia constituye una figura contractual de relativa antigüedad que ha alcanzado un notorio auge y desarrollo en los actuales tiempos, sobre todo con la serie de transformaciones económicas dirigidas principalmente a fortalecer la apertura comercial y este contrato conlleva ventajas económicas fundamentalmente en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.
- Una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores, una franquicia concierne a dos niveles de personas: el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o marca registrada, y el franquiciatario, quien adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o marca registrada del franquiciador.

Una vez detallado varios puntos conceptuales sobre la Franquicia, se podría decir de forma más descriptiva que el Contrato de Franquicia es un acuerdo por el que el propietario de una marca, nombre comercial, u otra presentación de marketing distintiva (el franquiciante o franquiciador) otorga una licencia a favor de una minorista (el franquiciado) para que utilice su marca, nombre comercial o presentación, y para disponer su establecimiento de acuerdo con el distintivo o formato asociado con el franquiciante. Normalmente, el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar el contrato y regalías periódicas, usualmente un porcentaje de las ventas. El propietario de la réplica es justamente el franquiciado, quien lo hace bajo licencia del dueño del concepto.

La intención del franquiciador es crear una cadena de franquiciados que utilicen una presentación al público uniforme y que vendan productos de calidad uniforme.

Actualmente, para la operación de una franquicia en nuestro País, se presenta un ensamblaje jurídico muy particular que combina tres elementos fundamentales:

- a. Por una parte están las normas internacionales de comercio y de propiedad intelectual que son de aplicación obligatoria en todos los países que se han

adherido a ellas. Igualmente, en este ítem, podemos citar a aquellas regulaciones particulares, vigentes en países o regiones que concentran el comercio mundial como los de la Unión Europea y los Estados Unidos.

- b. De otra parte, están las normas internas que resultan acordes, dependiendo de la actividad a la que se dedique la franquicia. En general las normas internas que se aplican son: civiles para regular la relación contractual entre las partes, en términos más bien elementales; legislación en propiedad intelectual; es decir, se aplican las disposiciones que regulan el ejercicio de cualquier actividad comercial dentro del territorio nacional.
- c. Finalmente, está el texto de contrato de franquicia el mismo que constituye, actualmente, la única herramienta verdaderamente regulatoria de esta relación comercial.

2.4.3.3 Particularidades Contrato De Franquicia

Se analizó que de acuerdo al contenido de un contrato de franquicia este se relaciona como un contrato mercantil por lo que se detalla a continuación:

- ✓ **Consensual:** ya que se perfecciona por el mero consentimiento expresado por las partes.
- ✓ **Bilateral:** porque ambas partes van a tener derechos y obligaciones, cada uno de los contratantes tendrá una prestación que cumplir a la otra y a su vez tiene el derecho de recibir una prestación de la otra parte.
- ✓ **Oneroso:** puesto que los sujetos de la relación buscan obtener el mayor beneficio económico, es decir que se constituye buscando obtener beneficios de índole patrimonial para las dos partes.
- ✓ **Ejecución sucesiva:** porque las obligaciones que se derivan de él se van ejecutando durante el transcurso del tiempo, es decir que el cumplimiento de esas obligaciones tiene carácter de permanencia durante toda la vigencia del contrato.
- ✓ **Conmutativo:** porque los derechos y las obligaciones de las partes están perfectamente definidos en el momento del nacimiento del vínculo.

- ✓ **Atípico:** ya que no lo encontramos legislado en la mayoría de los países.
- ✓ **De Adhesión:** en razón de que el franquiciado tendrá menos poder de discusión que el franquiciante sobre cada una de las cláusulas, porque éste no querrá alterar la uniformidad del sistema. El primero tendrá la facultad de aceptarlo o no, pero si lo acepta, será difícil la discusión de cada una de las cláusulas que lo integran.
- ✓ **Intuitu Personae:** porque tanto el franquiciado como el franquiciante toman en cuenta la calidad de la parte contraria en los aspectos económicos, administrativos, técnicos y financieros.
- ✓ **Autonomía:** el franquiciado desempeña sus funciones con independencia, esto porque no se trata de una relación de subordinación jurídica, pues si fuese así estaríamos frente a una relación de naturaleza laboral.
- ✓ **Cooperación:** ya que existen prestaciones recíprocas y los intereses de las partes no se excluyen, por el contrario implican una forma de colaboración continua, ya que el éxito de una de las partes depende del de la otra.

2.4.3.4 Contenido De Un Contrato De Franquicia

1) Partes

Son partes del contrato quien otorga la franquicia (FRANQUICIANTE) y el beneficiario de la misma (FRANQUICIADO).

2) Consideraciones generales

Se consignan bajo este capítulo en términos generales, las características distintivas del sistema por el cual se otorga la franquicia, la marca y las pretensiones de las partes.

3) Otorgamiento del territorio

Se define un territorio exclusivo, cuyos límites pueden estar representados por una zona delimitada por calles, por una provincia, una región o un país y dentro del cual el franquiciante concede al franquiciado el derecho a utilizar la marca y el sistema de operaciones definidos en el contrato.

Los temas importantes de este punto son el otorgamiento o no de territorio exclusivo por parte del franquiciante y el derecho que este tiene de aprobar o no el futuro emplazamiento de la franquicia.

4) Pago de derechos por la franquicia

Es el pago inicial de una suma de dinero que el franquiciado paga al franquiciante en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al franquiciante recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia, con el soporte al franquiciado.

5) Regalías

Equivalen al pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciado, la cual abona periódicamente al franquiciante. Este período puede establecerse en forma semanal, quincenal, mensual, dependiendo al acuerdo que se llegue. Las regalías están destinadas a solventar costos de estructura, de soporte y asistencia y también pueden representar ganancias para el franquiciante.

El monto de los derechos y regalías está directamente relacionado con los márgenes del negocio y no hay regla de oro en cuanto a su determinación. En los negocios de servicios, donde los márgenes son mayores, las regalías y los derechos también lo son.

6) Período de vigencia y renovación

El período de vigencia es el acordado por las partes durante el cual el franquiciado desarrollará el sistema de franquicias otorgado por el franquiciante, bajo las modalidades establecidas en el contrato. Además las partes podrán establecer la renovación automática del contrato por períodos equivalentes al inicial pactado.

La duración del contrato y sus causas de rescisión están relacionadas con la naturaleza de la franquicia. Usualmente se pactan contratos por períodos de tres a diez años, renovables automáticamente y esto depende además del acuerdo que establezcan las partes.

Existen algunas posturas de autores en lo que se relaciona al tiempo que se debe ceder una franquicia, establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama seguido del contrato y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años¹³.

7) Incumplimiento y extinción

Se describen determinadas conductas contrarias a las pautas establecidas en el contrato, que representan su incumplimiento, estableciéndose que las mismas derivarán en la extinción automática del mismo, por culpa de la parte que hubiere incumplido.

Las causas de rescisión deben estar claramente especificadas, lo que significa que no puede tratarse de razones poco transparentes o subjetivas.

8) Publicidad y marketing

Las partes acuerdan en el contrato la implementación de un sistema de marketing y publicidad que se deberá llevar a cabo para promocionar el desarrollo de la franquicia, ya sea en periódicos, televisión y/u otros medios.

Generalmente se establece en el contrato la formación de un fondo de publicidad administrado por el franquiciante, al que cada franquiciado perteneciente a la misma franquicia contribuye periódicamente, con una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas que origine por el desarrollo de la franquicia en su territorio exclusivo.

También se establece generalmente una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas del franquiciado para la publicidad local y otra suma representada por un monto fijo o porcentual solventar la publicidad y marketing de la apertura del local del franquiciado.

9) Ubicación, remodelación y apertura del local

Las partes acuerdan en el contrato todas las características relativas a la ubicación es decir al territorio exclusivo, decoración, diseño exterior e interior, remodelación,

¹³Kohns Stone, Meyes Harris. (1992). Ventas al por menor.

oportunidad y condiciones de apertura del local del franquiciado, de modo tal que todos los locales en los que se desarrolle la franquicia otorgada por el franquiciante brinden la misma apariencia y se desempeñen bajo idénticas modalidades.

10) Equipos, accesorios y mobiliario

También se establece contractualmente las características de los equipos, accesorios y mobiliario que deberá adquirir el franquiciado para desarrollar la franquicia. Las pautas acerca de las especificaciones de marcas y tipos requeridos para la implementación de la franquicia son establecidas por el franquiciante, quien además podrá reservarse por contrato la posibilidad de autorizar determinados suministros y/o proveedores exclusivos.

11) Capacitación y asistencia

El franquiciante provee al franquiciado y todo su personal la capacitación necesaria para desarrollar el sistema de franquicias, estableciéndose en el contrato el plazo y las modalidades según las cuales se completará dicha capacitación. Asimismo, se establece generalmente en el contrato que el franquiciante otorgará asistencia al franquiciado tanto en la capacitación inicial como posteriormente durante toda la vigencia del contrato de franquicia.

El tipo de entrenamiento que debe tomar obligatoriamente el franquiciado, antes, durante y después del lanzamiento de la franquicia, tiene que estar claramente especificado. Si nada aparece en el contrato sobre este punto, entonces no es una franquicia seria. El mismo comentario vale para la asistencia previa y post-lanzamiento. Las regalías, en definitiva, son un pago por servicios, además del uso de la marca y el know-how.

12) Marca

Las partes acuerdan en el contrato todas las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca de la cual es licenciataria exclusivo el franquiciante y cuyo derecho de uso otorga al franquiciado.

El tema de la marca es uno de los más delicados, pues en la mayoría de los casos su mal uso puede perjudicar a la empresa y al resto de los franquiciados. En el

contrato se estipula cómo debe usarse la marca, que el franquiciado no es el dueño de ella, y que todos los derechos en relación con ella son del franquiciante.

13) Contabilidad y registros

Se establecen contractualmente las pautas necesarias para que el franquiciado adapte su sistema contable que se utilizará, el cual debe ser un paquete completo que permita tener un reporte consolidado de los movimientos realizados a la fecha que se necesite.

Los reportes del franquiciado tienen dos propósitos: la supervisión de la operación del franquiciado y el asesoramiento.

14) Normas de calidad y funcionamiento

Son normas pactadas por las partes que tienen por finalidad establecer pautas y límites precisos relacionados con el procedimiento operativo, el funcionamiento y las reglas obligatorias dispuestas por el franquiciante, indispensables para el desarrollo de la franquicia.

En esta sección del contrato debe quedar estipulada la uniformidad de toda la operación y de todos los productos.

15) Asistencia operativa del franquiciante al franquiciado

El franquiciante se obliga contractualmente a brindar asistencia operativa al franquiciado en cuanto al desarrollo de la franquicia, en todo lo relativo a métodos de operación y servicios que el franquiciado debe brindar, y a las especificaciones y reglas obligatorias para el franquiciado establecidas en el contrato.

En este capítulo del contrato se habla, usualmente, de que el manual de operaciones es estrictamente confidencial, y que toda modificación debe acatarse de inmediato. Además, se deja en claro que es de propiedad del franquiciante.

16) Obligaciones del franquiciado

Se consignan todas las obligaciones para el franquiciado relacionadas al desarrollo de la franquicia otorgada por el franquiciante durante la vigencia del contrato y bajo las modalidades en él establecidas.

17) Seguros

El franquiciado se obliga a contratar todas las pólizas de seguros requeridas por el franquiciante, bajo las modalidades y con las características determinadas por este, según las considere necesarias para desarrollar su sistema de franquicias.

18) Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato

Se enumeran todos los derechos y deberes para el franquiciante y el franquiciado una vez vencido el plazo de vigencia de la franquicia o bien extinguido el contrato por alguna de las causas previstas, los que se relacionan con el cese de uso de la marca y el desarrollo del sistema de franquicias por parte del franquiciado, los pagos de todas las sumas adeudadas por este al franquiciante, devolución de materiales del franquiciante, etc.

19) Notificación. Domicilios

Las partes fijan domicilios especiales a todos los efectos del contrato y establecen la forma en que se cursarán todas las notificaciones previstas en el mismo.

20) Derecho aplicable

Las partes acuerdan las normas por las cuales resolverán sus discrepancias.

21) Proceso arbitral. Competencia

Las partes acuerdan la forma en que resolverán sus discrepancias, pactando generalmente el sometimiento de la controversia a un proceso arbitral estableciendo en forma subsidiaria la intervención de la Justicia Ordinaria.

2.4.3.5 Derechos Y Obligaciones De Las Partes

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y el franquiciado; Sin embargo, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son: la voluntad de trabajar solidariamente, la aceptación de un derecho de transparencia recíproco, el fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula. Y para llegar a dicho acuerdo tanto el Franquiciado como el Franquiciador les compete el cumplimiento de derechos y obligaciones a continuación detalladas.

DERECHOS Y OBLIGACIONES

FRANQUICIADOR	FRANQUICIADO
<ul style="list-style-type: none">● Adjudicar el derecho de explotar una unidad de negocio u operativa en franquicia.● Suministrarle al franquiciado el Know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.● Otorgarle al franquiciado exclusividad territorial o zonal.● Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.● Proporcionarle los manuales que	<ul style="list-style-type: none">● Pagarle al franquiciante una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia.● Pagarle al franquiciante una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado.● Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciante.● Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca,

contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.

- Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.
- Suministrarle productos y servicios.
- Limitar la elección de los locales.
- Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.
- Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causales.

etc.

- Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciante.
- Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por el franquiciante.
- Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.
- Dar intervención al franquiciante en la elección de local o locales en donde se va a establecer la franquicia.
- Aportes para la elección y puesta en marcha del local.
- Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciante.
- Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.
- Mantener el esquema de atención al público.
- No ceder ni subfranquiciar.
- Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual.

2.4.3.6 Ventajas Y Desventajas Del Franquiciado

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua, los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización del espacio físico, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras; todo esto conlleva a una serie tanto de ventajas como desventajas detalladas a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de una marca prestigiosa y con éxito, que ya está posesionada en el mercado e identificada en la mente de los consumidores.➤ Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.➤ Recibir una formación➤ y una asistencia continua tal como está estipulado en el contrato. Los conocimientos del franquiciador se incrementarán con la información suministrada por el franquiciante.➤ Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.	<ul style="list-style-type: none">➤ Generalmente cuanto más prestigiosa sea la marca del franquiciante, este exigirá un monto mayor en concepto de derecho de entrada.➤ Cuando mayores sean los pagos del franquiciado al franquiciante, los márgenes de este último se reducirán y

- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización y con costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros.
- Es propietario de su negocio y puede optimizar las inversiones realizadas.
- El franquiciante se preocupará de investigar nuevos productos, suministrarle regularmente la mercancía, hacer campañas de publicidad y otras cosas imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio y por ende tiene un bajo riesgo de fracaso.
- El franquiciado dispone de una información actualizada del mercado, y no necesita ningún tipo de planificación estratégica.
- El franquiciado se beneficia de la experiencia de la empresa franquiciante, y de los programas de investigación y desarrollo puestos en marcha para la mejora y actualización de productos.

a la inversa.

- El contrato de franquicia suele poner impedimentos a la cesión o traspaso del contrato por el franquiciado a otra persona.

2.4.3.7 Ventajas Y Desventaja Del Franquiciante

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">➤ El crecimiento de los franquiciados conduce a una mayor notoriedad de la marca (nombre y logotipos), que es de propiedad exclusiva y estos no los pierde permitiendo su uso al franquiciado.➤ Posibilidad de aumentar su fuente de ingresos por medio de una red de distribución sin necesidad de realizar grandes inversiones financieras y de personal; y la disminuir los costos de materia prima por las adquisiciones en mayores cantidades.➤ Adquirir una nueva fuente de capital sin perder ni diluir el control del sistema de marketing.➤ Evitar los gastos fijos elevados, asociados generalmente con un sistema de distribución, por sucursales o almacenes propios.➤ Diversidad de ingresos; una red de franquicias permite una versatilidad en cuanto a la estrategia de ingresos que pueden venir de los royalties, de los	<ul style="list-style-type: none">➤ La mala elección de un franquiciado producirá problemas y desprestigio para toda la cadena.➤ Creación de un potencial competidor: el franquiciante le transmite fórmulas, métodos y procedimientos de gestión al franquiciado. Puede suceder que tras la ruptura de las relaciones entre franquiciante y franquiciado haga que este último se convierta en un competidor de la cadena. Aplicando los conocimientos adquiridos del franquiciante, puede desarrollar una actividad comercial con éxito bajo otro nombre comercial.➤ La posesión de recursos financieros importantes para hacer frente a la creación y puesta en marcha de una red de franquicias.➤ Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.

proveedores, del margen de venta de los productos, de servicios o prestaciones concretas, de la intermediación en las materias publicitarias, información, etc.

- Control total en la distribución del producto; toda la organización del punto de venta merchandising e incluso la prescripción del producto por parte del personal y la utilización de un guión de ventas concreto.
- Ausencia de grandes gastos de control en la gestión; la aparición de modernos sistemas de control de la gestión ha contribuido a aligerar estos conceptos.
- En la franquicia no existe una relación laboral, sino un contrato específico entre empresarios independientes, evitando de esa forma los riesgos laborales que este presentaría con el personal.

➤ El gestor del negocio es un tercero con lo que las posibilidades de control directo son inferiores al de un establecimiento propio.

➤ Problemática en la transmisión del know-how a los franquiciados, en el caso de no existir confidencialidad suficiente.

➤ Menor beneficio por establecimiento, pero mayores beneficios por más unidades vendidas.

➤ Desventajas derivadas del seguimiento y la supervisión que ha de ejercerse puntualmente sobre los franquiciados.

➤ Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación; todos los esfuerzos obtienen una repercusión enorme que aumenta en la medida que la red se va haciendo más grande, y es que las franquicias viven fundamentalmente de la imagen de marca que transmiten al mercado y de la confianza que se deriva de ésta.

2.4.3.8 Requisitos para franquiciar un Negocio

Varios son los factores que se deben tomar en cuenta para saber si un negocio es apto para este proceso, que dependiendo de la complejidad puede llevarte entre tres y ocho meses y durante los cuales deberán realizarse planeación estratégica para construir planes de negocio, marcos jurídicos, reestructuración de las empresas y contratos que darán certidumbre al desarrollo de la franquicia.

A continuación detallamos los requisitos que se necesitan para que un negocio sea franquiciado:

- a) Tener un negocio rentable para ambas partes.
- b) Que el negocio sea reconocido y tenga un buen posicionamiento en el mercado.
- c) Manejar una serie de conceptos originales.
- d) Que se le pueda enseñar a otros.
- e) Que maneje una operación estandarizada y sin muchas variables
- f) Que no sea muy especializado o complicado de entender, trabajar y transmitir.
- g) Que se pueda operar a larga distancia, siguiendo las instrucciones de la operadora.
- h) Que no dependa de un solo hombre.

A más de todos estos requisitos se debe dar a conocer el procedimiento para el registro de marcas el cual se detalla a continuación.

Procedimiento para el registro de MARCA en el IEPI

Dirección de Marca

Flujo General de un Proceso de Marca

- a. Todo trámite debe ir patrocinado por la firma de un abogado, indicando su número de matrícula en el Colegio de Abogados, número de casillero IEPI o judicial o dirección en el caso de provincias.
- b. Proceso previo y discrecional de Búsqueda de Signos Distintivos.

b.1. Llenar solicitud que se entrega en el IEPI¹⁴ (5 centavos de dólar americano) o bajar un ejemplar de esta página Web (formato de solicitud Marcas adjunto)

b.2. Búsqueda de archivos:

b.2.a. Búsqueda Parcial (marcas registradas, nombres comerciales, nombres de servicios) USD 8,00.

b.2.b. Búsqueda Completa (todas las anteriores) USD 16,00.

c. Inicio del trámite:

1.-Llenar solicitud que se entrega en el IEPI (10 centavos de dólar americano) o bajar un ejemplar de esta página

2. Adjuntar el comprobante original de pago de la tasa de registro de marcas.
USD 54,00.

3. Adjuntar los siguientes documentos según el caso:

3.1. Personas Naturales nacionales: copias simples de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.

3.2. Personas Naturales extranjeras: copia simple de pasaporte o cédula de identidad.

3.3. Personas Jurídicas nacionales: copias simples de nombramientos de representantes legales que suscriben la solicitud, debidamente inscritos en el Registro Mercantil.

3.4. Personas Jurídicas extranjeras: copias simples de poderes, debidamente legalizados en el extranjero.

4. Examen de cumplimiento de requisitos formales.

2.4.3.9 Reglas de franquicia

Para aquellos empresarios emprendedores que tienen un negocio viable, en el que tal vez han puesto gran parte de su vida y mucho esfuerzo y que están pensando en franquiciar, se tiene algunas reglas que se detallan, sobre cómo convertir el negocio en franquicia, evitando los errores que son los elementos del fracaso de muchas franquicias.

¹⁴ Anexo 6

Conocimiento.- El empleado debe conocer perfectamente su trabajo y el cliente que atiende. Así mismo la empresa franquiciante debe contar con estándares para medir cada aspecto del negocio.

Constancia.- Se debe ser constante y repetir el mismo modelo en todas las unidades. Calidad constante, igual servicio.

Asesoría.- Toda actividad humana puede generar errores, y para evitarlos es necesario mantener una función permanente de asesoría y asistencia técnica por parte de la empresa franquiciante

Mantenimiento.- Este es un sinónimo de innovación, renovación y actualización metodológica y tecnológica. Resulta vital para conformar un esquema de calidad.

Servicio.- Debe ser integral, desde la recepción del producto hasta el cobro en la caja del establecimiento inclusive en los servicios de post venta. Debe medirse permanentemente para conocer su calidad.

Para tener un negocio exitoso hay que determinar, objetiva y claramente, si su organización efectivamente se encuentra preparada o se lo puede preparar para absorber las responsabilidades de dar servicio a una cadena de franquicias.

El negocio de una franquicia requiere desde la descripción de puestos y funciones de cada una de las personas que participarán en el programa, hasta las decisiones de costos y tiempos que involucran los servicios a la cadena.

También se necesita el principio filosófico que representa el compromiso de compartir su marca, su éxito y su prestigio con sus franquiciatarios.

2.4.3.10 Pasos Generales que Aseguran Éxito en la franquicia

Existen medianos y pequeños empresarios que encuentran un atractivo adquirir una franquicia, no se dan cuenta que su propia compañía por pequeña que sea, puedan ser un concepto franquiciable, para lograr este objetivo los especialistas recomiendan

varios pasos generales que pueden asegurar el éxito del negocio hacia una franquicia, los mismos que se detallan a continuación:

- 1.- Estudiar si se está preparado en esta aventura y tomar en consideración sus implicaciones.
- 2.- Determinar a qué tipo de gente se desea llegar.
- 3.- Conocer las necesidades y actitudes de las personas que habitan cerca del establecimiento.
- 4.- Analizar el tipo de publicidad que se requiere. Esto de acuerdo con el mercado meta y el producto servicios a comercializar.
- 5.- Conocer a fondo a la competencia y su oferta de servicio.
- 6.- Definir bien el producto y la imagen.
- 7.- Resaltar los elementos diferenciadores de nuestra franquicia.
- 8.- Obtener las licencias y los permisos locales necesarios en tiempo y forma.
- 9.- Dedicarle tiempo necesario al negocio para identificar los problemas más comunes en su operación.
- 10.- Conocer a nuestros proveedores y el sistema de suministros de insumos.

2.5 Marco Institucional de la Franquicia en el Ecuador

Una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro Ecuador no existe legislación para las franquicias, como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos y otros países, y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes.

Es necesario considerar que en primera instancia es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual.

Las Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

En el tema laboral, al momento del desarrollo de la franquicia en el Ecuador, se deberán tomar en cuenta las disposiciones del Mandato 8 aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente el 30 de abril del 2008, el cual se prohíbe la tercerización en las actividades a las que se dedique la empresa. Esto podría implicar que las empresas que se configuren como franquiciantes deban dedicarse a actividades de licencia de marcas y propiedad intelectual, y no al manejo y operación del negocio a franquiciarse. Es imprescindible contar con asesoría legal especializada para este efecto.

CAPITULO III



ANALISIS DE ESTRUCTURACION DE UNA FRANQUICIA

¡Ponerse a otorgar una franquicia de su negocio es como iniciar una guerra! Para triunfar, es como tener que reclutar tropas, planear estrategias, calcular riesgos, allegarse recursos y preparar el ataque. Como para cualquier combate, se va a desear contar con soldados valientes y leales, con un cuerpo de guerreros fieros y fornidos que estén listos para pelear por su causa¹⁵.

La estructuración de una franquicia implica varias responsabilidades y habilidades que el franquiciador deberá asumir, entre ellos esta proporcionar una amplia variedad de servicios de administración decididos a incrementar las posibilidades de éxito de los franquiciarios; La responsabilidad de capacitar a los nuevos dueños, desarrollar métodos y procedimientos de buscar nuevos productos o servicios de dar asesoría y de prestar atención de buena manera y con amabilidad.

Lo atractivo de las franquicias consiste en iniciar a las personas en los negocios, ofrecerles una oportunidad que de otra manera no recibirán.

Otra parte importante es que todo franquiciador ya sea este, grande, pequeño, rico, pobre, va a necesitar de un mecanismo para comercializar su franquicia, un plan de capacitación, políticas y procedimientos por escrito, métodos básicos para el control de los franquiciarios, un programa legal, así como capacidad de servicio para atender los problemas de campo.

Por lo cual es necesario en primera instancia para la estructuración de una franquicia mencionar elementos básicos como la definición del producto, su posición, precio e imagen, elaborar políticas y procedimientos, redactar un manual de operaciones, desarrollar un programa de ventas y mercadotecnia, el crear un programa de capacitación y establecer un centro de servicio interno.

3.1 Determinar el Producto que se desea Franquiciar

¹⁵ Steven S Raab, Gregory. **Franquicias Cómo multiplicar su negocio**, Pág. 145

Antes de empezar se debe definir bien el producto que se desea franquiciar, ya que cualquiera que sea el programa de mercadotecnia se origina con la evaluación inicial del objeto que se desea vender.

En el caso de la franquicia, ese objeto es el negocio. Para lo cual se deben realizar un análisis en base a varias preguntas como: ¿Cuál es el ámbito?, ¿Cuáles son las dimensiones?, ¿Cuál es el alcance del negocio que desea otorgar como franquicia?

No se debe dejar de lado que cada franquicia será una copia exacta del negocio actual o de su prototipo. La finalidad de esto es que el público en realidad no está comprando un conjunto de atributos, sino más bien beneficios que satisfacen sus necesidades.

Entonces se puede indicar que para determinar el producto que se desea franquiciar es necesario identificar si el producto es aceptado en el mercado, qué posicionamiento éste tiene o si es un producto nuevo, qué impacto de aceptación tendrá, cuál será el precio de dicho producto y finalmente la imagen del mismo.

3.1.1 Producto

Producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad que abarque bienes, servicios, lugares, personas o ideas. Así pues, un producto que aporte beneficios puede ser algo más que un bien tangible.

Para que los programas de nuevos productos de franquicias sean exitosos, es preciso apoyarlos con un compromiso decidido y a largo plazo de la alta dirección. Este compromiso habrá que mantenerse aun cuando fracasen algunos de los productos. Para instrumentar este compromiso con la innovación de una manera eficaz, habrá que organizar rigurosamente los programas.

Si se desea administrar eficientemente el producto, se debe conocer muy bien el significado del producto, el mismo que pone de relieve el hecho de que los consumidores compran la satisfacción de sus necesidades. Los productos pueden

clasificarse en dos grandes categorías como son: productos de consumo e industriales y su subdivisión que requiere de un programa especial por cada grupo de productos.

Existe muchos puntos de vista de lo constituye un nuevo producto, por lo cual hay que reconocer tres categorías de productos nuevos: los productos innovadores, los que son significativamente diferentes y los productos imitativos.

No se debe dejar de lado que, cuando se determina el producto o nuevo producto que se desea franquiciar, la responsabilidad del franquiciante casi siempre pasa a un departamento ya existente o a un nuevo departamento establecido específicamente para él.

Con todo lo anteriormente indicado, se puede decir que lo primordial en la estructuración de una franquicia es la definición del producto, ya que de ello dependerá el posicionamiento en el mercado y por ende la captación de posibles franquiciados.

3.1.2 Posición

Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

Hablan algunos expertos que existe tres tipos de franquicia: industriales, servicios y distribución, así se define que la industria radica en un producto final con procesos y fórmulas patentadas, la de servicios es transferencia de un conocimiento sin existir un producto físico de por medio y la de distribución que se ocupa del manejo de la marcas y mercaderías.

Al relacionar lo anteriormente dicho se puede decir que, el posicionamiento inicia con un producto, una mercancía, un servicio una institución o incluso una persona, pero posicionamiento no es lo que se hace a un producto, sino posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto es decir el producto se posiciona en la mente del prospecto.

Si el posicionamiento se lo realiza adecuadamente y se desarrollan estrategias claras de posición para determinado negocio de franquicia, desde ya se puede decir que se tendrá un exitoso resultado para el negocio como franquicia y posibles franquiciados. No se debe olvidar que los empresarios de franquicias deben evaluar la posición de su compañía en relación con sus competidores tanto franquiciados como franquiciatarios

3.1.3 Precio

Viene del latín Premium y significa valor pecuniario en el que se estima algo.

Luego de definir el producto que se desea franquiciar, el siguiente paso es definir el precio, ya que este es el atributo crítico para la captación de los posibles franquiciados.

Se puede seguir tres tácticas de fijación al introducir un nuevo producto: fijación de precios de penetración, fijación de precios para ajustarse a la competencia y precio alzado.

La fijación de precio.- de comunicación incluye entrar en el mercado con un precio bajo que captará la mayor parte posible del mismo. El precio más bajo se subraya como una ventaja competitiva diferencial de la competencia. Sin embargo, al ser el precio demasiado bajo se estará desperdiciando utilidades y descontando el valor percibido de su producto.

La fijación de precios para ajustarse a la competencia.- supone introducir un producto o servicio al mismo nivel que el de sus competidores.

El precio alzado.- consiste en fijar relativamente alto el precio de un nuevo producto. Esto ocurre a menudo cuando el producto a servicio es primero en el mercado. Se debe tomar muy en cuenta que si se fija un precio muy alto este lo que logrará es pérdida en las ventas.

Se debe aclarar que al dar una cuota inicial debe transmitir el valor percibido de la oportuna que se ofrece, no debe atar de manos a los franquiciatarios dejándoles sin capital de trabajo.

Por otra parte la carga adicional de una cuota inicial alta podría desanimar a muchos de nuestros probables franquiciatarios.

Si bien la cifra exacta de la cuota inicial que se fije dependerá de la naturaleza de su negocio; sin embargo, existen varios criterios que ayudan a aclarar las cosas.

Primeramente, en teoría la cuota inicial cubre el derecho de hacer negocios bajo la marca registrada y el sistema de negocios del franquiciador. Pero en la realidad las pérdidas y ganancias, la cuota también debe tener relación con los costos directos de las actividades para el otorgamiento de franquicias del negocio así como el establecimiento de cada unidad franquiciada individual.

Si hablamos de otro criterio para fijar la cuota inicial es la competencia. Ya que resulta muy arriesgado fijar una cuota mayor o hasta igual a la de los nombres más conocidos de las franquicias.

La empresa debe tener un objetivo de asignación de precios, es decir debe dirigirse a una meta y tiene que ser compatible con las metas totales que se ha propuesto la empresa y con las metas de su programa de marketing. Para ello los objetivos de asignación de precios deben encaminarse a:

- Lograr un retribución meta
- Maximizar las utilidades
- Acrecentar el volumen de ventas
- Mantener o acrecentar la participación del mercado.
- Hacer frente a la competencia
- Definición operacional

Es variable el precio de una franquicia, depende del giro tamaño y del contrato en donde se establecen el precio y las regalías así como la forma de pago de las mismas.

Para compensar esta situación muchos franquiciadores nuevos se subvalúan al principio del negocio. Después a medida que va creciendo el interés y el éxito, va aumentando su cuota de acuerdo con la demanda. Esta estrategia tiene su merito, si bien no debe llevarse al extremo, con la finalidad de no reducir el valor de la oportunidad de su franquicia, por último las utilidades también ocupan lugar en la fijación de la cuota inicial.

Todo empresario tiene derecho a ganar cierto rendimiento, sobre su inversión. En el otorgamiento de franquicias, no tiene por qué ser diferente, si puede tener utilidades con la venta de franquicia y seguir siendo competitivo en su sector industrial no se debe dudar en hacerlo; pero cualquiera que sea la opción que escoja, no se debe esperar sólo vivir de la venta de franquicias. El cobro ininterrumpido de regalías es la verdadera medida del vigor de una compañía franquiciadora.

“Para establecer la cuota inicial de una franquicia, se debe determinar lo que le cuesta comercializar su oportunidad y mantener a su organización de ventas; es decir sueldos, comisiones y premios. Estos costos deben servir como punto de partida”¹⁶.

3.1.4 Imagen

Es el conjunto de creencias ideas e impresiones que una persona tiene acerca de un objeto. Las actitudes y acciones de las personas hacia un objeto están muy condicionadas a la imagen de ese objeto.

El desarrollo de la imagen se inicia contestando en primera instancia, preguntas básicas de mercadotecnia como:

- ✓ ¿Quiénes conforman mi mercado o los segmentos de mi mercado?
- ✓ ¿Cómo podría llegar a esas personas?
- ✓ ¿Cómo se comportan mis consumidores?
- ✓ ¿Qué es lo que esperan?

¹⁶ Steven S Raab, Gregory. **Franquicias Cómo multiplicar su negocio**, Pág. 162

- ✓ ¿Aceptaría mi producto o servicio?
- ✓ ¿Compraría el concepto de mi compañía?

Una vez que se ha identificado estos aspectos relacionar los demás elementos de la franquicia y por lo tanto se deben evaluar los siguientes aspectos como:

La estrategia de Mercadotecnia.- en el cual debe considerarse el tipo de productos o servicios que se vende, el precio de la mercancía, el atributo principal, la calidad, variedad, servicio, conveniencia y como se transmiten esos atributos.

Instalaciones.- en este punto se debe analizar la imagen que se proyecta al entorno físico del negocio, cuál es la aceptación del diseño y la decoración del negocio a su mercado objetivo, fachada del negocio, el diseño del logotipo que será la marca distintiva del negocio y por último todos los anuncios exteriores que reflejan la imagen de la franquicia.

Publicidad y Promoción.- En este punto se debe definir la estrategia promocional, la estrategia de publicidad, los medios que se utilizarán conociendo con certeza cuál es el mensaje ya sea expresado o explícito.

La imagen corporativa es la manera por la cual transmite quien es, que es, que hace y como lo hace.

El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitido al auditorio deseado.

En una Franquicia, esta imagen adquiere mucha más importancia, ya que es uno de los puntos fuertes de la misma. Junto con la transferencia de tecnología, la marca y el producto, es la imagen global corporativa lo que da al conjunto su personalidad diferenciadora frente a otros.

Una parte fundamental de toda franquicia es la imagen corporativa que refleja tanto a sus franquiciarios como su consumidor final. La imagen debe ir acorde a los objetivos de la franquicia y al mercado meta al que está dirigido.

Sin olvidar que se debe definir con mayor precisión su plan de mercadotecnia y la imagen de su compañía, dos herramientas de negocios que se vinculan estrechamente.

Un plan de mercadotecnia representa el plan maestro que deberá seguir para vender su producto o servicio. Se basa en gran medida en los resultados obtenidos por medio del cuestionario y busca establecer un solo camino para llegar a los consumidores, Por su parte la imagen influye de su plan de mercadotecnia, brindándole enfoque y cohesión, se trata de esa voz inconfundible que permite al consumidor reconocer su producto o servicio.

3.2 Requisitos Legales

Al hablar del marco legal que regula el funcionamiento de las franquicias en el Ecuador, nos indica que a demás que se encuentra atrasado frente a otros países del mundo, incluso con varios de la región, puesto que aun no existe una ley especial que regule el funcionamiento de establecimientos que operan bajo este modelo de contrato en el país;

“Por lo cual en el Ecuador estos tipos de contratos se rigen por la ley General, así tenemos el Código Civil Ecuatoriano, El código mercantil, y la ley de propiedad intelectual, pero los conocedores del tema indican que la franquicia se la establece por acuerdo entre las partes, y muchas asuntos legales de la franquicia en el Ecuador se remiten a La decisión No. 344 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena”.¹⁷

Y el procedimiento que se usa para establecer legalmente una franquicia en el Ecuador es:

- **Elaboración de un contrato**

Esto se debe estructurar de manera adecuada, un contrato que una a las dos partes, al franquiciado y al franquiciante. Y para firmar un contrato en el Ecuador. Existe la libertad para que las partes negocien y establezcan las condiciones, incluyendo aspectos legales, comerciales, tributarios, etc.

¹⁷ LASPINA, Antonieta, El contrato de franquicia en el Ecuador: Práctica y normativa vigente, Tesis Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Jurisprudencia, Quito 2006.

En la actualidad hay tres modalidades por las cuales se implanten los contratos de franquicia en el Ecuador.

1. Mediante la constitución de una sociedad anónima, la cual se encargara del manejo y administración.
2. Domiciliación en el país de una sucursal de la compañía extranjera propietaria de los derechos de franquicia.
3. La adquisición administrativa y desarrollo de la franquicia por parte de una persona natural.

- **Características del contrato de franquicia**

El contrato de franquicia tiene características más comunes y particulares debido a su aplicación práctica de las cuales encontramos:

Oneroso: Porque ambas partes se benefician

Trato Sucesivo: Por cuanto se ejecuta y perfecciona a través del tiempo.

Atípico: Por cuanto hasta el presente no tiene regulación expresa presente en la ley.

Mercantil: Por lo general las partes son comerciante, y no se genera relación entre las mismas.

Bilateral: Genera obligaciones para las dos partes.

De Adhesivo: Los términos de negociación normalmente no pueden ser modificados por el franquiciado y han sido establecidos de antemano y con la voluntad del franquiciante.

Principal: Por cuanto el contrato de franquicia existe por sí solo, y no depende de otra relación natural o jurídica entre las partes.

Intuitu Personae: Porque para su celebración se tiene en cuenta determinadas características de los contratantes, especialmente respecto de la persona del franquiciado o franquiciante.

De Colaboración: Ambos tiene por objeto común la obtención de un rédito económico en base a la explotación de la franquicia.

- **El contenido fundamental del contrato para franquicia**

Se requiere que un contrato de franquicia contenga la siguiente información que esta será fundamental;

- **Licencia de marca:** Permite al franquiciado utilizar su marca su signo y símbolos distintivos juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollarse.
- **La transferencia de know-How.**
- **Regalías:** Aquí se establece alguna forma de retribución del franquiciado al franquiciante.
- **Territorio:** Esta debe ser la delimitación territorial a favor del franquiciado.
- **Asistencia del franquiciante al franquiciado:** La misma que puede estar condensada en un manual operativo.
- **Las no competencias y/o posibilidades de subfranquiciar**
- **Confidencialidad:** Es el de guardar secreto, prolongándose por un plazo posterior a la conclusión del contrato.
- **Plazo de duración del contrato:** Se establece un plazo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante.
- **Responsabilidades sociales o corporativas** de los franquiciantes frente al estado del franquiciado, frente a posibilidades reclamos de sustentabilidad o defensa ecológica o daño a las culturas ancestrales de las localidades o manejo inadecuado de los desechos inorgánicos.
- **El derecho de propiedad de lo franquiciado.**

3.3 Políticas Básicas sobre la Operación de la Unidad Franquiciada

Al hablar de las políticas básicas de los franquiciatarios, este es un asunto primordial al que muchos franquiciadores nunca le dan la atención debida; Si se habla de un negocio normal, el jefe dirige las acciones de los empleados supervisando las operaciones cotidianas, corrigiendo y modificando sin cesar sus actividades. Pero el control no es tan difícil en una empresa de franquicias donde tanto el franquiciador como los franquiciatarios son empresarios independientes, separados por la distancia y por filosofías diferentes. Aquí, las políticas fijan el comportamiento que deben seguir los franquiciatarios.

Las políticas que fije deberán ser completas y cubrir los siguientes aspectos:

3.3.1 Diseño y Decoración de la Unidad

Dentro de las políticas básicas para la operación de la Unidad de Franquicia, es importante definir el espacio físico, el diseño del plano y su dimensión sin importar su tamaño. Además debe tener una decoración impactante y llamativa con una sola finalidad que es el captar posibles franquiciados.

3.3.2 Integración y demás aspectos del personal

Dentro de esta política básica se debe definir con exactitud el número de empleados que se requerirán en la Unidad y las responsabilidades que estos asuman dentro de ella, seguido de eso se debe identificar los pasos a seleccionar al personal.

En este sentido, se debe contratar a los empleados que más cualidades y experiencia demuestren para los distintos puestos, Así pues, el proceso de selección de los empleados, que normalmente son elegidos por el propio franquiciado, debe llevarse a cabo de forma muy cuidadosa, y teniendo muy claros y definidos los perfiles que se requieren para cada puesto. Y es importante no errar en la elección ya que el buen hacer y la profesionalidad va a ser las principales cualidades que marquen la marcha de una cadena en el mercado. Es una cuestión que no se debe tomar a la ligera para ello es importante recurrir y considerar lo siguiente:

- **Selección adecuada**

Lo que resulta incuestionable es que este proceso ha de dividirse en tres etapas:

1ª Análisis de cada puesto de trabajo, describiendo y especificando detalladamente las características que demanda.

2ª Reclutamiento del personal, mediante anuncios en prensa.

3ª Selección de aquellas personas que mejor se ajusten a las necesidades del puesto de trabajo.

- **Integración total**

El factor humano es tan determinante, que de nada sirve tener un producto excelente si luego no se le ofrece un servicio óptimo a la clientela. De ahí que haya que tender a buscar una total integración de los empleados en cualquier empresa, y no percibirles como una pieza intercambiable.

Por este motivo, integrar, motivar y formar al empleado son aspectos básicos a poner en práctica. Y es que, disponer del mejor personal, impartirle una adecuada formación y mantenerle motivado son aspectos esenciales para que luego rinda y produzca de una manera más rentable en su puesto de trabajo. Es básico que se sienta como una parte importante dentro de la organización, desempeñando una tarea útil y productiva.

Se precisa una formación permanente, porque hay que estar a la última de las demandas del mercado, además de conocer al detalle los nuevos productos o servicios que le enseñe a profundizar en el conocimiento de los mismos y poner en práctica lo enseñado.

3.3.3 Inventario y Equipo

En esta política es indispensable mantener un sistema de inventario que se impartirá a los posibles franquiciados, además que esto va a permitir, un orden adecuado dependiendo de los productos o el negocio que se va a franquiciar.

De igual manera la unida de franquicia debe definir qué clase de equipos va a utilizar dentro de sus procesos y por ende esto variaría de acuerdo a la necesidad que al negocio se le presente para un correcto funcionamiento. Al franquiciado se le entregará una lista detallada de todos los materiales y equipos requeridos para operar cada una de las unidades y será asesorado en el periodo de inicialización de operaciones.

3.3.4 Mercadotecnia y Publicidad

Mercadotecnia

Dentro de las políticas básicas para la operación de la Unidad de franquicia, debemos tomar muy en cuenta el realizar un plan de mercadotecnia que no es más que un documento compuesto por un análisis de la situación del mercado actual, de oportunidades y amenazas, objetivos, programas de acción e ingresos proyectados. Es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocios estratégico total.

Los propósitos del plan de mercadotecnia son los siguientes:

- Señalar las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos.
- Indicar quién es el responsable de ciertas actividades, también definidas en el plan, cuándo se realizarán, por cuánto tiempo y cuánto dinero se necesitará.
- Establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto.
- Análisis de la situación de mercadotecnia: Información relevante sobre la situación competitiva, de mercado, del producto, de distribución y el macro ambiente.
- Análisis Foda: Se identifican las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa o producto.
- Objetivos: Se establecen los objetivos financieros y de mercadotecnia.
- Estrategias de mercadotecnia: Se hace un bosquejo de la estrategia que se utilizará según el mercado meta, posicionamiento, producto o línea de productos, servicios, precio, canales de distribución y mezcla de promoción.
- Táctica de mercadotecnia: Se definen las actividades específicas o planes de acción.
- Programas financieros: Se identifica el rubro de ingresos y de gastos, la diferencia de ambos es la utilidad proyectada.
- Cronograma: Indica cuando se realizarán las actividades.

- ✦ **Monitoreo y Control:** Se responde a preguntas tales como: qué, quién, cómo y cuándo con relación a la medición del desempeño de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadotecnia.

Un plan de mercadotecnia puede ser útil a toda la empresa, en este caso puede ser anual. Suelen tener una menor duración cuando se trata de unidades, marcas, mercados o temporadas especiales.

Publicidad

Con la publicidad podemos informar y formar opinión sobre un servicio o producto, no vender, el que vende es el comerciante de frente al cliente o a través del Internet.

Cuando esto sucede la publicidad toma más relevancia, y el modo más inteligente para convertir la "crisis" en "oportunidad" es precisamente haciendo publicidad creativa para motivar al consumidor con conceptos diferenciadores de su mercancía con la competencia.

A más de eso la publicidad equivale saltar a lo desconocido; es una de las apuestas más arriesgadas que puede hacer un negocio. Para entrar al juego de la publicidad se debe invertir bastante dinero, ya que de eso depende el convencimiento a los clientes y posibles clientes.

Si hablamos de la clase de programas publicitarios que dan mejor resultados para el otorgamiento de franquicias; este debe ser manejado por el administrador de la oficina matriz, para esto el franquiciador cobra a los franquiciatarios una regalía independiente para la publicidad y ejerce el control casi absoluto sobre el desarrollo y cumplimiento creativo y estratégico de estos programas, pero la publicidad centralizada también presenta ciertos inconvenientes, al concentrar la toma de decisiones en la oficina matriz, usted despoja a sus franquiciatarios de un importante sentido de participación y al mismo tiempo se priva de sus ideas valiosas.

Para evitar esta clase de problemas los franquiciadores establecen programas publicitarios que centralizan el desarrollo creativo, pero dejan en manos de los franquiciatarios individuales o de grupos de estos la implementación de las campañas.

3.3.5 Relaciones con los clientes

Las empresas triunfadoras se caracterizan por enfocarse en el cliente, en sus expectativas y necesidades, es por esto que el enfoque de ventas más útil y efectivo es aquel en el cual se busca compartir beneficios entre cliente y vendedor, aquel en el que no existen ganadores ni perdedores y esto se logra aplicando la comunicación efectiva

Para poder desarrollar una buena comunicación con nuestros clientes, establecer una estrategia que vaya más allá de un solo negocio y desarrollar una relación que nos permita hacer de ellos clientes asiduos y leales, lo primero y más importante de entender al respecto es que nuestra personalidad afecta grandemente nuestra relación con sus clientes y, en general, determina con quien hacen negocios las personas.

No importa el grado de profesionalismo que se posea como vendedores, o que posea el vendedor que presta un producto, en caso de que nosotros seamos los clientes, lo cierto es que siempre se preferirá hacer negocios con aquellas personas con las cuales se sientan a gusto, o simplemente, con quienes se haya logrado desarrollar una buena relación.

El crear esta atmósfera es responsabilidad del vendedor, y éste es precisamente uno de los factores que separan al vendedor promedio del vendedor estelar. Uno de los principales objetivos cuando se encuentran a clientes potenciales, es precisamente lograr que ellos se sientan a gusto, y que no duden en depositar su confianza.

El proceso de las ventas puede dividirse en dos etapas, que a la postre son las que determinarán que tan lejos se llegue en la relación con el cliente; las que se detallan a continuación:

- La primera etapa consiste en vender los servicios personales, y lograr establecer la conexión con los clientes.
- la segunda etapa que consiste en vender el producto o servicio.

El ofrecer los servicios, o venderle al cliente la idea de que es la empresa más indicada para realizar sus negocios, es un proceso que puede tomar unos segundos,

minutos, horas, días o años. Esta conexión es como un puente que ayudará al cliente a encontrar significado e intención en sus acciones. Obviamente, no se desea que esta etapa se prolongue indefinidamente. Sin embargo, algunos vendedores tratan de buscar una compaginación inmediata o simplemente ignoran este paso y nunca llegan a crear en sus clientes la suficiente confianza para que ellos tomen una decisión favorable.

Lo importante no es cuánto tiempo tome este primer paso del proceso; lo importante es entender que si se logra vender los servicios de manera exitosa, no sólo la venta del producto será mucho más fácil de realizar, sino que es posible que se haya capturado un cliente de por vida. De otro lado, si no se logra esta primera venta, si no se logra crear esa conexión, esa cercanía con los clientes, no importa que tan bien se conozca el producto porque su venta será extremadamente difícil.

Si no se logra esta conexión, eso significa que no se encontró el método apropiado para comunicarse con el cliente. No encontró la manera de ayudarlo para que se identifique y trabaje con usted.

3.3.6 Fuentes de Abastecimientos

En esta política se debe definir con exactitud cómo y cuál será la forma de abastecimiento de la Unidad de Franquicia, se concreta los canales de distribución que este aplicará para las nuevas unidades de franquicia; es decir los proveedores que entregarán el producto o los productos que requiere la Franquicia¹⁸.

Para efectuar de una mejor manera el abastecimiento, se necesita una instrucción permanente, planteamiento de todos los pormenores del negocio, en qué lugar físico es la recepción, en qué lugar es el almacenamiento de los productos que abarca la franquicia; este varía dependiendo del negocio que sea.

3.3.7 Recepciones inaugurales

La ceremonia de inauguración sigue siendo el factor clave del éxito del negocio; ningún otro evento puede conferir al negocio un lugar tan preeminente en la

¹⁸ Anexo 7

conciencia de los consumidores; primero se decide la fecha del evento ya que muchas franquicias inician sus operaciones secundarias una semana o dos, antes de su inauguración oficial para corregir las fallas más evidentes, ajustar los inventarios y evaluar el desempeño inicial de los empleados.

Como Unidad de Franquicia, la labor inicial consiste en asegurarse en que la noticia de la inauguración sea difundida a toda la comunidad. Para que se cumpla cabalmente con su cometido, la ceremonia de inauguración debe atraer al gran público y a la prensa, los obsequios las rifas, promociones descuentos, payasos y demás artistas famosos; eso ayuda a la aglutinación de las personas.

Finalmente el éxito depende de la dirección, la previsión y creatividad que se despliegue al desarrollar las directrices y sugerencias para la ceremonia de inauguración.

3.3.8 Alcance de sus servicios

Al hablar de las políticas básicas no se puede olvidar el alcance de servicios, que no es más que lograr que sus franquiciatarios abran su negocio y empiecen a operarlos, la labor con los mismo a penas se habrá iniciado, porque como franquiciador esperan que les brinde apoyo y cuidados ininterrumpidos, y por lo cual se debe mostrar como franquiciador el hacer conocer y saber que los servicios que va a prestar siempre van a estar al alcance, no importa en la situación en la que se encuentre, no se debe dudar de que podrán estar al alcance de todos.

3.3.9 Servicios especiales a los franquiciatarios en apuros

Esto no es más que brindar asesoría a los franquiciatarios cuando a ellos se les presenten problemas, a través de un asesor de servicios o consultor de servicios, que trabaja con los clientes para programar trabajos y comunicar cualquier otro tipo de servicio adicional que sea necesario.

Los asesores de servicios son responsables además de aspectos administrativos y las relaciones con los clientes en el departamento de servicios.

La tarea principal de un asesor de servicios es interpretar las inquietudes y comentarios de los clientes dirigidos al técnico, para que éste pueda diagnosticar de manera correcta los problemas. El asesor luego traduce las conclusiones del técnico, que pueden ser muy complejas, a un idioma que el cliente pueda entender.

Los asesores de servicios deben poseer buenas aptitudes de comunicación para entenderse correctamente con clientes, empleados y vendedores.

Las personas que trabajan en la industria del comercio de automóviles deben con frecuencia trabajar largas horas, tardes y fines de semanas para cumplir sus objetivos.

3.3.10 Recomendaciones sobre precios

En realidad, no hay un precio “promedio” por una franquicia. Es lógico que las franquicias más conocidas y de mayor tamaño que ofrecen mayores dividendos, sean más costosas.

La cuota inicial de una franquicia, le garantiza el uso de la marca y el derecho de operar su franquicia con un modelo preestablecido por la empresa. La mayoría de las empresas que ceden franquicias, incluyen algún tipo de capacitación y asistencia, dentro de los beneficios obtenidos con el pago inicial. Lo más seguro, es que tenga que pagar algún tipo de regalías, en base a los ingresos generados por sus franquicia. Esto puede ser atemorizante, y es aquí donde realmente se debe asegurar de que se ha hecho una investigación profunda, acerca de los ingresos potenciales de la franquicia.

Se debe definir si el precio de la franquicia consta el gasto de publicidad o si la unidad de franquicia tiene los fondos para publicidad generada por los aportes de los dueños de franquicias.

Otra de las cosas que debe tener en cuenta al hacer una investigación, es la ubicación física de la franquicia, va a alquilar o va a comprar, ¿cuánto costará esto? Si se va a tener empleados, debe considerar el costo del pago de la nómina.

3.3.11 Cumplimientos de los aspectos legales y contractuales

En esta política que habla sobre los cumplimientos legales y contractuales, al saber que ya pasamos por lo que son los aspectos legales de las franquicias, nos dan un aspecto más que, es el de cómo se debe manejar o llevar de la mejor manera posible lo que son los contratos de franquicia, indica que por lo general los franquiciatarios se muestran sumamente sensibles al hablar sobre este tema y por lo cual tratan de negociar ciertos márgenes antes de firmar el contrato de franquicia.

También se solicitan provisiones contractuales que suspendan o difieran los requerimientos del desempeño mínimo durante un periodo específico.

3.3.12 Mantenimiento y limpieza de la unidad franquiciada

La Limpieza y mantenimiento de franquicias puede resultar un negocio sorprendentemente rentable para las personas que sueñan con convertirse en un dueño de franquicia. Hay una cantidad considerable de diferentes oportunidades de negocios disponibles de limpieza y mantenimiento de franquicia, y el comprador tiene mucho que considerar cuando se trata de invertir en una oportunidad de negocio de limpieza y mantenimiento de franquicia.

Cuando una persona busca iniciar e invertir en oportunidad de negocio de una limpieza y mantenimiento de franquicia, él o ella pronto descubrirán que hay un gran número de consideraciones y decisiones que hacer. En primer lugar, cuando uno se expone a entrar en una limpieza y mantenimiento de franquicia, tendrá que reducir el tipo de limpieza y mantenimiento de franquicia en el que se gustaría centrarse.

En segundo lugar, después de que el potencial empresario determina con precisión qué tipo de oportunidad de negocio le interesa, el individuo se enfrenta con la tarea de investigar las diversas franquicias que hay. Averiguar los costos asociados con el establecimiento de la franquicia, ¿qué obligaciones legales tendrá, y qué métodos se utilizan para llevar a cabo el negocio con éxito. De manera similar, el futuro comprador tendrá que solicitar el asesoramiento de los experimentados en la limpieza y mantenimiento de negocio de franquicia con el fin de averiguar qué métodos de operación comercial de trabajo, así como las oportunidades de limpieza y

mantenimiento de negocio de franquicia que sean las más prometedoras en términos de beneficios económicos y el éxito a largo plazo.

Además, la esperanza de un futuro dueño de franquicia tendrá que determinar la forma en que se encargará de la contabilidad y la gestión tributaria de una franquicia. Por otra parte, qué tipo de leyes y reglamentos deben cumplirse en materia de seguros será un tema que tendrá que estudiar, y en algún momento, el tendrá que solicitar ayuda financiera de una institución de crédito o buscar fondos a través de otras vías.

Las Fuentes de financiación serán eventualmente utilizadas para pagar los honorarios de inicio, la publicidad, los gastos de funcionamiento y de la limpieza y mantenimiento del negocio de franquicia seleccionado.

Los beneficios que pueden derivarse de invertir en una limpieza y mantenimiento de franquicia son múltiples y numerosos. En primer lugar, al tener una franquicia ya estructurada, el futuro dueño no está afectado por muchos de los problemas y / o dificultades que otros empresarios se enfrentan con frecuencia, al intentar llegar a un negocio iniciado.

También se proporciona con servicios especiales para obtener el negocio y a esto se suma el potencial de éxito del negocio. Por ejemplo, el futuro dueño recibe el marco para la puesta en marcha de negocios; en algunos casos, recibirá el acceso a las guías específicas de su negocio y la capacitación, y el concesionario, en muchos aspectos actúa como un guía profesional, al que se puede acudir si tiene cuestiones que guarden relación con la actividad empresarial.

Al invertir en una limpieza y mantenimiento de franquicia, también se encontrará que hay ciertos beneficios de publicidad, derivados de su inversión. Muchas veces, si el concesionario es regional, nacional, o internacional, obtiene una base de clientes que ya creen firmemente en la coherencia y la calidad de los productos o servicios relacionados con el nombre, marca o logotipo de la empresa.

3.4 Manual de Operaciones¹⁹

Luego que se puede definir el producto de la franquicia, de cumplir con los requisitos legales y de redactar las políticas básicas sobre la operación de la unidad franquiciada, se podrá decir que casi se tiene lista la mitad de un manual; ya que, los manuales de operaciones parten de las políticas, las directrices generales y se las detallada hasta convertirlas en pasos fáciles que se deben seguir.

Si se dice que las políticas fijan ciertos límites al comportamiento, los manuales de operaciones especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de sus negocios.

Existen algunos requisitos básicos que deben ser incluidos dentro de un manual de operaciones los que detallamos a continuación:

Introducción.-

Esto se basa específicamente en el compromiso con el franquiciatario con el negocio y con los consumidores en esta introducción se debe dar a conocer las metas, los objetivos, y la filosofía de la empresa.

Análisis Operacional.-

Todo manual requiere de un planteamiento practico de cómo manejar el negocio en el caso de tratarse de un negocio enfocado a las ventas de puerta a puerta, se deben identificar entonces los programas de entrevistas mapas etc., y se tratare de una tienda de ventas al por menor se debe entonces indicar y explicar cómo se debe atender al cliente como exhibir las mercaderías y como llevar los inventarios.

Determinación de la Contabilidad

.- En este punto se debe dar a conocer los controles y procedimientos de la contabilidad, este es un elemento fundamental para el éxito general para un sistema de franquicia en este manual se identifica paso a paso sobre la forma de registrar, informar y manejar los ingresos que se recibe

¹⁹ Anexo 8

durante la operación normal del negocio, se les proporciona las instrucciones específicas como los aspectos:

- a) **Manejo de los Ingresos.-** En este punto se detallará cómo se debe contabilizar los ingresos de la caja registradora, cuándo se debe depositar el efectivo en el banco, cómo se debe aceptar y verificar las tarjetas de crédito y los cheques personales, cuándo se deben conciliar las facturas y cómo se debe registrar las cifras de ventas por hora, por día, semana y mes.
- b) **Manejo de los Inventarios.-** En este punto se debe detallar desde el proceso de recepción y la contabilización de los productos, el registro del empleo de cada uno de los productos, el rastreo de las posibles productos desaparecidos, la declaración del valor en las hojas de balance, hasta evitar el desperdicio.
- c) **Contabilidad Gerencial.-** Este detalla el cálculo de los puntos de equilibrio, la preparación de los estados de pérdidas y ganancias, la elaboración de los presupuestos, la determinación de los costos fijos y variables, la contabilización de las promociones y los programas especiales, cupones de descuento, etc.
- d) **Preparación de la Nómina.-** Esto implica deducir de los ingresos de los empleados, los impuestos, los aportes al seguro social; la forma de llenar los formularios para las afiliaciones, fondos de reserva, etc.
- e) **Contabilidad de la Franquicia.-** Esto implica el cálculo de las regalías y las cuotas por regalías que deben ser entregadas al franquiciador, la identificación de cuándo y dónde deben ser entregadas dichos valores.

Servicio al Cliente.-

Al ser este un sistema capitalista y de consumo, para llegar a triunfar y tener mucho éxito, el empresario debe estar preparado para satisfacer con mucha rapidez y cuidado las necesidades, deseos, esperanzas, expectativas del mercado. Por tal motivo un manual de operaciones eficaz, debe contemplar y

explicar la importancia del consumidor para el éxito general de la empresa. Se debe influir a que el empleado demuestre siempre una entusiasta preocupación por que el cliente disfrute el producto, se sienta a gusto el cliente en un negocio confortable, limpio y con una buena atención; esto permitirá el éxito.

Adicionalmente debe contar el cómo se trata a los clientes en toda una serie de situaciones específicas, desde cómo contestar el teléfono hasta cómo se los debe tranquilizar en el caso de estar molestos.

Administración del Personal.-

Uno de los problemas más difíciles que los franquiciatarios novatos deben enfrentar es la Administración del Personal. Por lo tanto y por lo general en un Manual de procesos, este punto de Administración del Personal es el más amplio; debido a que, se trata con personas a las cuales se las va a supervisar. De tal manera esta sección implica un examen detallado y completo de lo que se necesita desarrollar:

- a) **Descripciones de Puestos.-** Las tareas que deben llevarse a cabo al operar el negocio franquiciado.
- b) **Contratación.-** En qué lugar se encuentra el perfil del personal que se requiere.
- c) **Entrevistas.-** Cómo se puede determinar si el aspirante a un puesto satisface los requerimientos del mismo.
- d) **Capacitación.-** como preparar a los empleados de recién ingresos para que trabajen con efectividad.
- e) **Motivación.-** Como infundir entusiasmo y dedicación a la fuerza de trabajo.
- f) **Liderazgo.-** Como encauzar a los empleados para que operen el negocio con eficiencia y efectividad.
- g) **Revisión del desempeño.-** Como evaluar las aptitudes y los talentos de los empleados.
- h) **Administración continua.-** Como conservar a los buenos empleados y deshacerse de los malos.

Además existen otros temas que deben ser considerados dentro de este punto, no se debe olvidar que los franquiciadores deben preparar reglas y reglamentos que los empleados deben ser acatados mientras se trabaje dentro del negocio franquiciado. Adicionalmente a esto se pueden definir políticas de la forma como deben vestirse y arreglarse, los descuentos a los empleados, los recesos, las vacaciones, el comportamiento, las faltas por enfermedad, las llegadas tarde, con la finalidad de que los franquiciatarios las puedan aplicar fácil y apropiadamente.

Un Manual Operativo de buena calidad y exitoso, debe delinear los puntos clave del arte de vender.

Así se puede decir que un manual de operaciones determina la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario. También nos explica como motivar, manejar atraer y conservar al personal. Describe los pasos que debe dar en materia de publicidad, promociones y relaciones públicas.

Pero no se debe olvidar que los manuales de operaciones representan el plan maestro por medio del cual los franquiciatarios sincronizan sus operaciones y son un componente fundamental e integral de cualquier programa de franquicia.

Es importante considerar que cuando se estructura un manual de operaciones se debe seguir una regla de oro, la cual consiste en que siempre se debe proporcionar más servicios de los que se haya comprometido a proporcionar, y lo contrario de esta regla es igualmente importante, ya que se debe comprometer siempre a proporcionar menos servicios de los que tenga pensado ofrecer.

Para concluir se puede decir que estos puntos que se han detallado representan las piedras angulares sobre las cuales debe edificar el manual por completo, Sin embargo algunos manuales operativos describen también con detalle los programas publicitarios, esto se da dependiendo del criterio de cada empresa.

3.5 Programa de Ventas, Mercadotecnia y Relaciones Publicas

Se puede decir que uno de los factores más importantes y que determina el éxito del programa de franquicias son las ventas. Se puede decir que si fracasa en el intento por conseguir y retener a sus clientes, habrá fracasado en su objetivo principal, que es el crecer en grande.

Como primer paso para las ventas es concienciar al público y por ello lo más lógico es anunciarse. Así que los franquiciantes se anuncian a través de sección de oportunidades de negocios, de periódicos regionales y nacionales, también a revistas de negocios nacionales etc. ya que, por modesto que sea su presupuesto tendrá que dedicar parte de sus fondos a planificar una campaña publicitaria y a comprar tiempo o espacio publicitario.

No se debe olvidar que las relaciones públicas son el arte de adquirir algo a cambio de nada. Y se puede decir que mediante las llamadas telefónicas los periódicos, la redacción y distribución de comunicados de prensa y entrevistas con reporteros, también los franquiciadores también consiguen exposiciones en los medios locales, regionales y nacionales y les sirve como una fuente gratuita para su publicidad.

Pero no hay que olvidar que una vez capturado la atención al público, debe estar listo para responder a sus intereses y esto se da a través de prospecto si están lejos pero nada como es la entrevista personal ya que así se podrá establecer una relación de trabajo cordial y duradero. No descartar además, que también se puede hacer por teléfono o cartas personalizadas o reuniones frente a frente, cualquiera que sea el método más conveniente el éxito de una franquicia es importante contar con un sistema de respuestas para ventas.

3.6 Programa de Capacitación

Si se habla del otorgamiento de franquicias, la capacitación sirve para dos fines; Primeramente se debe preparar franquiciatarios talentosos y competentes; Y el segundo que sirve para vender franquicias.

Los programas de capacitación sirven para que aprendan a operar un negocio nuevo con efectividad y a su vez eliminen cualquier temor que estos tengan. Así existen programas de capacitación en 10 días.

Básicamente se indica que algunos contratan a instructores profesionales para que les preparen cursos educativos completos y a fondo. Sin embargo la mayoría de los franquiciadores empiezan ofreciendo un adiestramiento de tipo personalizado en el negocio que sea la sede de la compañía y utilizando el personal de planta.

Todo programa de capacitación debe estructurarse con la finalidad de que se produzcan empresarios efectivos, que puedan resistir por si solos en el difícil pero no imposible entorno de los negocios. El Franquiciador es el responsable de presentar un cuadro bastante detallado del negocio franquiciado y de hacer una presentación exacta de lo que pueden esperar como dueños de un negocio pequeño. Por eso es recomendable examinar a los franquiciatarios antes y después que se haya tomado el curso de capacitación, para comprobar el grado alcanzado en el dominio del negocio.

En pocas palabras la capacitación tiene como objetivo enseñar a los franquiciados hacer justos y honestos con sus clientes y a estar perfectamente familiarizados con su producto o servicio.

3.7 Establecimiento de un centro de servicio

Al tratar de establecer o comenzar un negocio, se debe estar listo para atender sus necesidades. Al inicio gran parte de esta atención consistirá en brindarles asesoría y consejos. Para mayor efectividad y eficiencia, los nuevos franquiciadores deben sistematizar su procedimiento de respuesta, instaurando un canal a través del cual pueden encauzarse rápida y apropiadamente todos los problemas y las solicitudes de información.

Algunas veces esto puede implicar la designación de una persona par que se haga cargo de recibir los mensajes de poca importancia y de transferirlos a las personas indicadas para que lo atiendan. Y por otro lado los problemas más serios con

frecuencia requieren evaluaciones más profundas y minuciosas. En este caso se debe realizar visitas de campo y los análisis más detallados, es el único medio para eliminar las dificultades latentes y potencialmente desastrosas.

Los nuevos franquiciadores debe estar dispuestos a viajar a los diferentes problemas, analizar dificultades y dar posibles soluciones.

Los franquiciatarios no esperan soluciones brillantes para cada problema, pero si van a exigirle su ayuda inmediata a cambio de la fuerte cantidad que le entregan por concepto de derechos y regalías. Sin olvidar cumplir con la parte del trato elaborando un mecanismo interno que genere las mejores y más rápidas repuestas posibles.

Hay que tener en mente una serie de servicios fundamentales que todo franquiciador debe proporcionar en una forma muy simple el mismo que es posible separarlos en cinco categorías, especificación del negocio y manuales de operación, capacitación, selección o análisis de la ubicación ayuda para la inauguración y los servicios de administración y mercadotecnia.

CAPITULO IV



INVESTIGACION DEL MERCADO DE FRANQUICIAS EN LA LINEA DE COMIDAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

El presente capítulo comprende una investigación del mercado de franquicias en la línea de comidas en el Distrito Metropolitano de Quito; de acuerdo al desarrollo de las preguntas planteadas en el primer capítulo.

Para ello se estructuraron tres cuestionarios específicos a los siguientes sectores:

1.- Las Franquicias de comidas 2.- A los posibles inversionistas en adquirir una franquicia española, 3.- A consumidores de alimentos de franquicias.

El objetivo fundamental es conocer la viabilidad de la expansión de la Franquicia Española Sr. Patata en el D.M.Q. Para ello fue importante analizar a cada uno de los sectores arriba mencionados con las características, problemas, ventajas y desventajas que se presentaron en el transcurso de la investigación.

El método de esta investigación se ha basado en el muestreo aleatorio simple que comprende la selección de la información obtenida de los tres sectores ya mencionados en el Distrito Metropolitano de Quito.

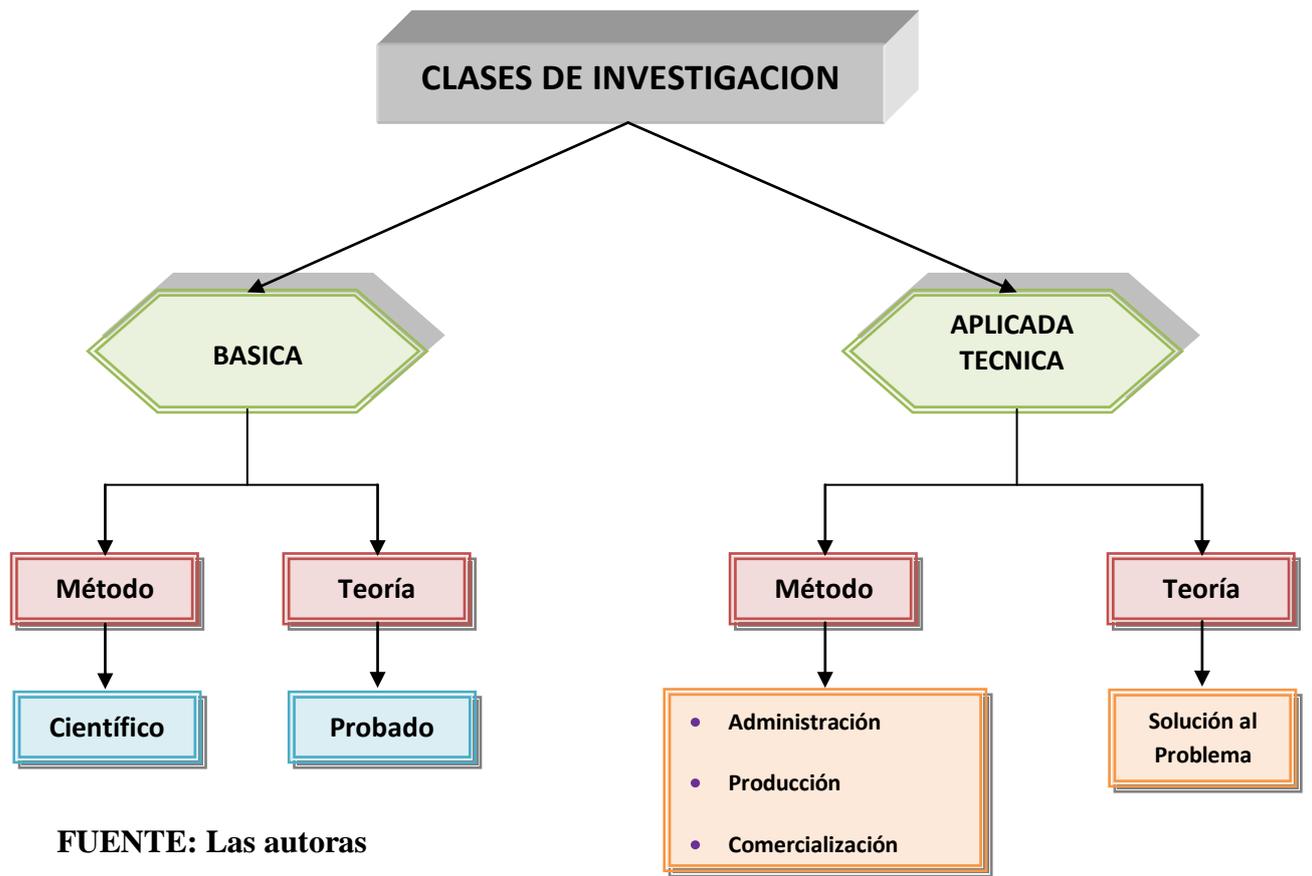
4.1 Definición del Diseño de Investigación

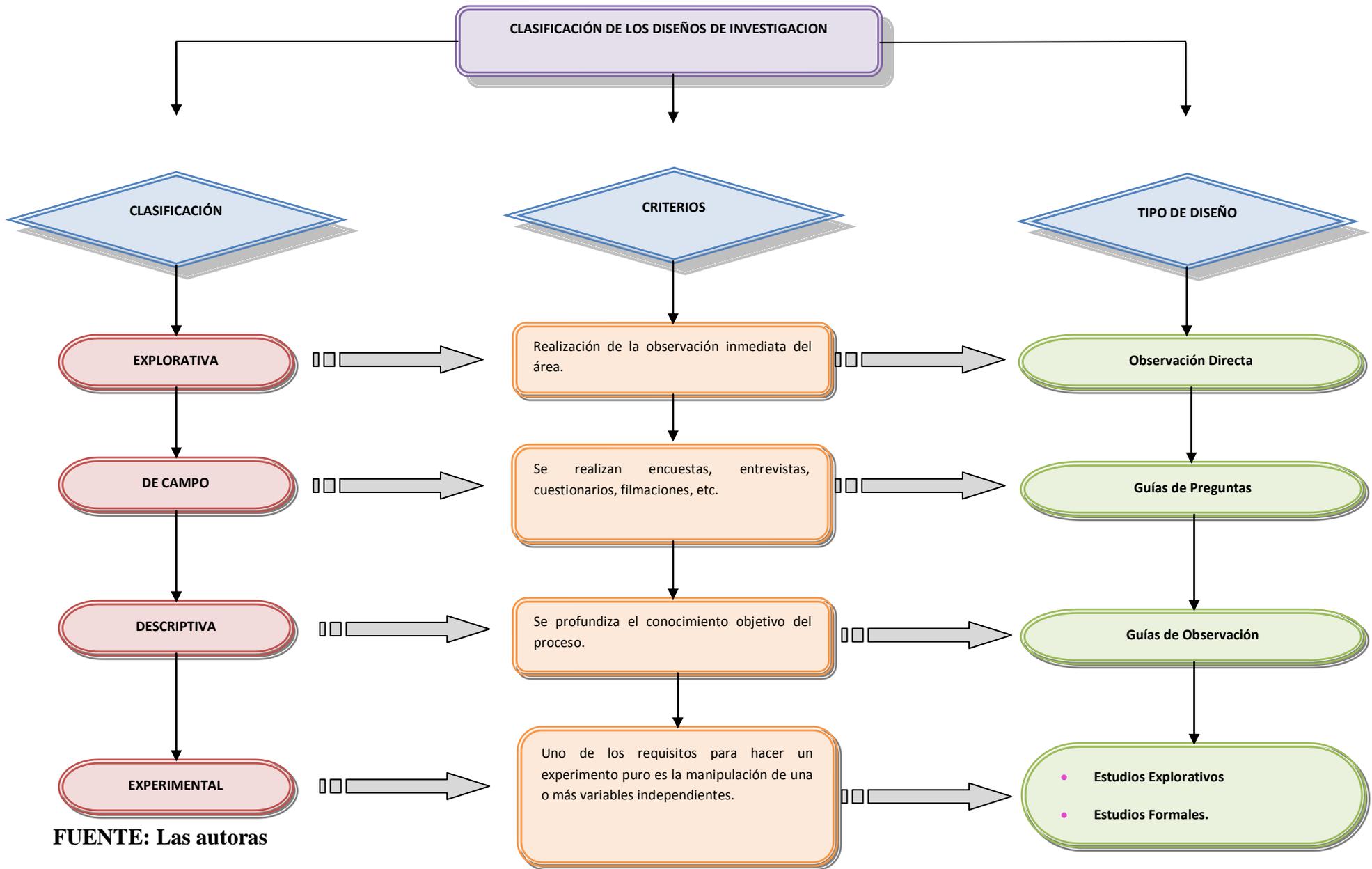
El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

Sin embargo también se considera que el diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

4.2 Diseño de Investigación

Existen diferentes tipos de investigación y con el objeto de determinar la categoría que le corresponde a este estudio se realizó un análisis de ellos, y se clasificó de acuerdo al siguiente cuadro, en la que se resume las clases de investigación.



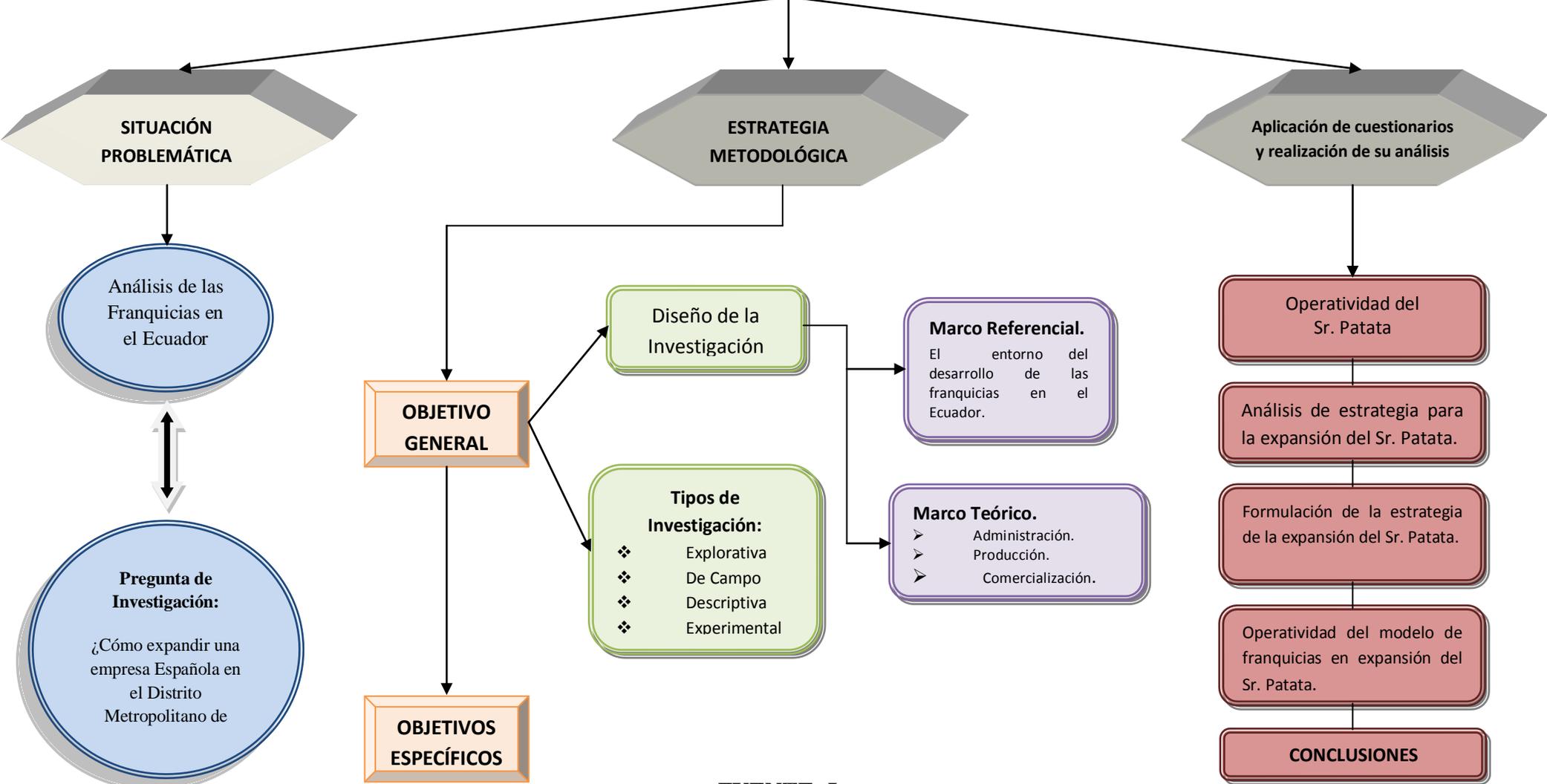


FUENTE: Las autoras

Tomado en cuenta el cuadro de las clases de investigación y la tabla anterior de la clasificación de los diseños de investigación, el tipo de investigación que se realiza es aplicada con la solución de un problema práctico y el diseño de esta investigación es el de explorativa, de campo, experimental, es descriptiva y la recolección de datos se efectuó en Abril 2009 a octubre de 2009, por lo tanto el producto de esta investigación es la expansión de una empresa Española en el Distrito Metropolitano de Quito como franquicia.

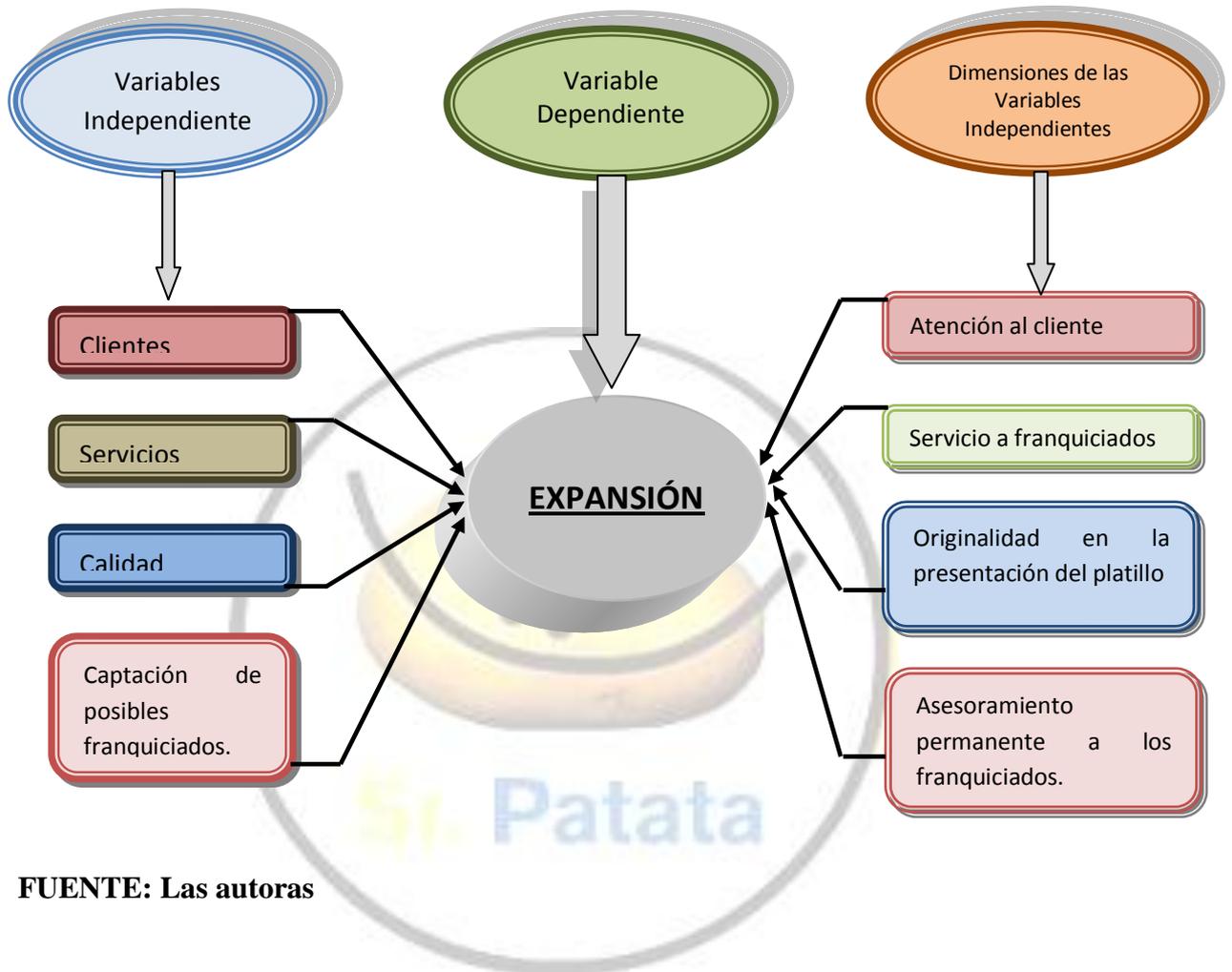
Con la bases de los conceptos anteriores y enfocados a este estudio se diseño un esquema metodológico que lo detallamos a continuación;

ORGANIGRAMA DEL ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: Las autoras

Si nos basamos en los objetivos de la investigación, las variables seleccionadas, y el planteamiento del problema, se desarrollo el siguiente grafico que esquematiza los pasos de la investigación.



FUENTE: Las autoras

TABLA DE CONCRUENCIA

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	CUESTIONARIO
<u>CLIENTES</u>	Las persona que satisfacen su necesidad al adquirir los productos en un mismo lugar. Es la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.	Acrecentamiento de los clientes al establecer la franquicia	<p>Aceptación</p> <p>Atención</p> <p>Variedad</p> <p>Valor</p>	<p>Aceptación de una franquicia de alimentos.</p> <p>Satisfacción en el servicio y producto</p> <p>Originalidad</p> <p>Costo del producto</p>	<p>¿Usted tiene preferencia en consumir productos alimenticios de una franquicia?</p> <p>¿Usted con qué frecuencia visita este lugar?</p> <p>¿Usted se encuentra satisfecho con el producto consumido?</p> <p>¿Puede indicar que tipo de comida es de su preferencia?</p> <p>¿Ha probado usted alguna vez una papa rellena?</p> <p>¿Sería de su agrado visitar un lugar con una variedad de papas rellenas?</p> <p>¿Al existir una variedad de papas rellenas cual ser agrado?</p> <p>¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por una papa rellena?</p>
<u>SERVICIOS</u>	Viene de la palabra latín Seritium, significa acción efectiva de servir, es la presentación humana que satisface una necesidad social y que no consiste en la producción de bienes naturales.	El como generar clientes para aumentar las ventas en la forma en al que desea diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente	<p>Expansión</p> <p>Apoyo Gerencial</p> <p>Apoyo técnico</p>	<p>Tiempo de funcionamiento</p> <p>Ubicación</p> <p>Asesoría en el área comercial</p> <p>Asesoría en el área de RRHH</p>	<p>¿Cuánto tiempo tiene su franquicia en el mercado?</p> <p>¿Indique cuál es el número de franquiciados que usted tiene?</p> <p>¿Cuál es el lugar Geográfico donde se encuentra su franquicia?</p> <p>¿De qué forma usted apoya al franquiciado en el área de comercialización?</p> <p>¿Qué canal de distribución usted utiliza?</p> <p>¿Identifique cuál de estos puntos detallados considera usted que debe tener un manual de procesos?</p> <p>¿Qué apoyo le brinda usted en el área de RRHH a sus franquiciados?</p> <p>¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones en varias ramas al Recurso Humano?</p>
<u>CALIDAD</u>	Viene de la palabra griega Kalos, lo bueno, lo apto, es un adjetivo que califica alguna acción.	Es la características principal para el éxito de una franquicia en donde el servicio debe ser rápido y con atención especial al cliente	Menú	Variedad	

<p>CAPTACION DE POSIBLES FRANQUICIADORES</p>	<p>El acercamiento con posible personas que desean invertir un negocio establecido, reconocido y que ofrezca estabilidad empresarial.</p>	<p>Incremento en la base de datos de personas que se encuentren en búsqueda de una inversión comercial a través de franquicia</p>	<p>Proceso inicial de captación</p>	<p>Porcentaje de posibles inversionistas</p>	<p>¿Usted está interesado en invertir su dinero en una franquicia?</p> <p>¿Indique en qué tipo de franquicia le gustaría invertir?</p> <p>¿Si desea invertir en una franquicia exitosa cuál sería de su preferencia?</p> <p>¿Le gustaría adquirir una franquicia de alimentos diferentes a las ya existentes, con una imagen y calidad novedosa?</p> <p>¿Le gustaría invertir una franquicia experta en papa rellena?</p> <p>¿Al afirmar la respuesta anterior, ha escuchado de la Franquicia Internacional de comida Sr. Patata, experta en variedad de papa rellena?</p> <p>¿Piensa usted que el nombre de la franquicia Sr. Patata es novedoso y original que atraiga a clientes?</p> <p>¿Cuánto estaría usted dispuesto en invertir en la franquicia internacional Sr. Patata incluido el derecho de entrada de Franquicia?</p> <p>¿Está usted dispuesto a pagar como regalía mensual al franquiciante Sr Patata, por la Franquicia tipo Quisco?</p> <p>¿Cuánto tiempo estima usted que debe tener de antigüedad la Franquicia Sr. Patata en el mercado para asegurar su inversión?</p> <p>¿De qué forma cree que la Franquicia Sr. Patata debería apoyar en el área de comercialización?</p> <p>¿Qué tipo de apoyo permanente le gustaría tener en el área de Recursos Humanos, por parte de la Franquicia Sr. Patata?</p> <p>¿Usted tiene conocimiento sobre la base legal en la que se rige al momento de franquiciar un negocio?</p>
			<p>Menú</p>	<p>Originalidad</p>	
			<p>IMAGEN</p>	<p>Variedad</p>	
				<p>Imagen</p>	
				<p>Instalaciones</p>	
				<p>Costo de la Franquicia</p>	
				<p>Tiempo en el mercado</p>	
				<p>Tiempo de recuperación</p>	
			<p>APPOYO GERENCIAL</p>	<p>Asesoría Comercial</p>	
				<p>Asesoría de RRHH</p>	
				<p>Asesoría Legal</p>	

FUENTE: Las autoras

4.3 Fuente de Obtención de Información

El propósito de esta investigación es expandir la franquicia Española Sr. Patata en el D.M.Q, dando a conocer lo que son las franquicia en el Ecuador, para determinar si es un negocio franquiciable que permita su permanencia en el mercado con esta forma de

expansión, cumpliendo con la calidad necesaria para que sea competitivo en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

Se elaboró un cuestionario que se aplicó a los empresarios afiliados a la Asociación de Empresarios del Sur, para determinar qué factores les interesa a los futuros inversionistas que puedan darles confiabilidad a la hora de invertir su dinero.

Además se realizó una encuesta a los consumidores de alimentos de franquicias ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de recaudar la información suficiente para establecer si este negocio puede tener la aceptabilidad esperada por la Empresa Española Sr. PATATA.

4.4 Selección del Estudio del Caso

Se realizó un análisis de las empresas más beneficiosas y exitosas ubicadas en España, información que se logró obtener por parte del Sr. Carlos Freire; ya que el trabajó en las mismas instalaciones de la empresa del Sr. Patata ubicada en Barcelona; por lo cual nos ha podido dar considerable información, que para nuestro caso de estudio fue de mucha utilidad.

Para seleccionar el caso de estudio de la expansión de la Empresa Española Sr. Patata, se consideraron algunos aspectos como: el ser una empresa novedosa con originalidad propia debido a que rompe los esquemas comunes de todas las empresas de comida rápida; además se seleccionó a esta empresa por tener una aceptación alta en lo que se relaciona a la imagen, y la variedad de platillos que este brinda en base a la papa asada.

El método que se utilizó para recolección de datos fue de una entrevista personal mediante cuestionarios previamente elaborados.

La información que arrojará dicha investigación servirá para identificar la verdadera aceptabilidad de los posibles consumidores y sobre todo la expansión de la Empresa Española Sr. Patata en el Distrito Metropolitano de Quito

4.4.1. Investigación de Franquicias en la línea de comidas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Las encuestas realizadas a los franquiciados, se llevó a cabo en cada uno de los locales con la finalidad de obtener una información real y verídica del comportamiento de las franquicias en el Distrito Metropolitano de Quito.

El presente análisis de mercado se basó principalmente en la realización de encuestas a los actores más influyentes en el Mercado de Franquicias en la rama de alimentos en el Distrito Metropolitano de Quito²⁰, el objetivo principal de esta investigación fue extraer información acerca del tiempo y el posicionamiento en el mercado y conocer cuántas locales franquiciados tiene cada una, el tipo de capacitación que este brinda a sus franquiciados sean estos en atención al cliente, manejo de dinero, mantenimiento e inventario y con qué frecuencia las realiza, conocer sobre el proceso de distribución que es utilizado para hacer llegar los productos indispensables en el desarrollo de la franquicia.

4.4.1.1 Tamaño de la Muestra

Las encuestas y entrevistas se realizaron en el Distrito Metropolitano de Quito con una estratificación por zonas Sur, Centro, Norte; siendo un total de 168 Franquicias entre ellas encontramos pequeñas, medianas y grandes, como base teórica y con el afán de evaluar el permanente contacto con los franquiciados.

Se debe indicar que la estratificación no se realizó en base a la población de cada zona, si bien es cierto, los locales de las franquicias se encuentran en esas zonas, pero las oficinas desde donde se monitorean la administración de estas, la gran mayoría se encuentran en el norte de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito denominado el sector financiero de la ciudad.

Por tal motivo para sacar la muestra de esta investigación se debe aclarar que de las 168 Franquicias que existen el 24.40% son franquicias de alimentos; es decir que en el D.M.Q, existen 41 franquicias a las que se les consideró para aplicar la encuesta.

4.4.1.2 Diseño de la Encuesta y Análisis de la Encuesta

CUESTIONARIO

²⁰ Anexo 9

Cuestionario para Investigación de Franquicias en la línea de comidas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivo: Conocer en qué estado se encuentra el mercado de franquicias en la línea de comidas en el D.M.Q

- La información recopilada será para propósitos estadísticos.

1. Edad Sexo F M
2. ¿Cuánto tiempo tiene su franquicia en el mercado?
+ de 1 año + de 2 años + de 5 años + de 7 años
3. ¿Indique cuál es el número de franquiciados que usted tiene?
De 2 a 5 De 5 a 8 9 en adelante
4. ¿Cuál es el lugar Geográfico donde se encuentra su franquicia?
En el D.M.Q Fuera del D.M.Q Exterior
5. ¿De qué forma usted apoya al franquiciado en el área de comercialización?
Campañas publicitarias Campañas promocionales
Material impresos, trípticos volantes Otros
6. ¿Qué canal de distribución usted utiliza?
✓ Canal Directo
Fabricante ⇒ consumidor final
✓ Canal Tradicional
Fabricante ⇒ mayorista ⇒ franquiciador ⇒ franquiciado ⇒ consumidor
✓ El Canal “Nosotros la Gente”
Fabricante ⇒ Representante ⇒ Mayorista ⇒ Minorista ⇒ Consumidor
7. ¿Identifique cuál de estos puntos detallados considera usted que debe tener un manual de procesos?
Claridad Presentación Debe ser detallado

Otros.....
.....
.....

8. ¿Qué apoyo le brinda usted en el área de RRHH a sus franquiciados?

Apoyo para la selección de personal Cursos de Capacitación
Sistemas de Motivación al personal Otros especifique

9. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones en varias ramas al Recurso Humano?

- ✓ Atención al Cliente
1 vez año 2 veces año 3 o más
- ✓ Manejo de Dinero
1 vez año 2 veces año 3 o más
- ✓ Mantenimiento y limpieza del Inmueble
1 vez año 2 veces año 3 o más
- ✓ Embodegaje e inventario
1 vez año 2 veces año 3 o más

MUCHAS GRACIAS

Por permitirnos realizar esta encuesta.

- **Análisis de la Encuesta**

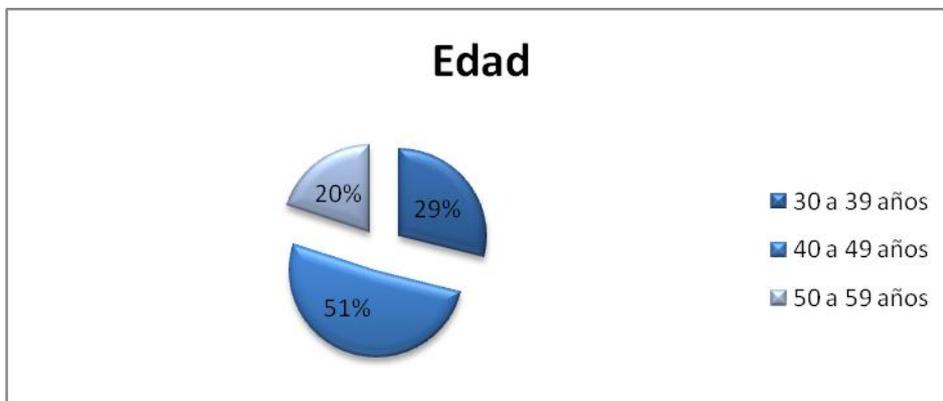
A continuación damos los resultados y encasillamos por pregunta:

1. **Edad** **Sexo**

Edad

30 a 39 años	9
40 a 49 años	25
50 a 59 años	7

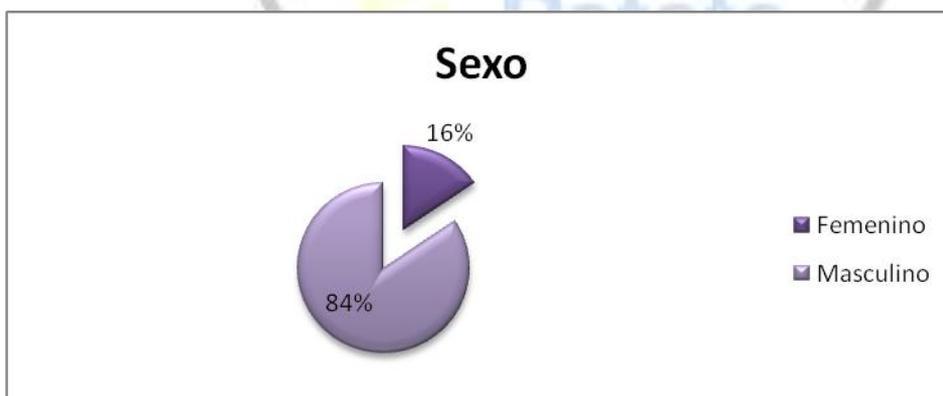
Gráfico No. 1. Edad de los Entrevistados



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

Sexo	
Femenino	5
Masculino	36

Gráfico No. 2. Entrevistados por Género



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009

Análisis:

De las personas encuestadas dentro de esta investigación se pudo definir que el 51% se encontraba dentro del rango de edad de 40 a 49 años y que el 84% de los encuestados son hombres.

2. ¿Cuánto tiempo tiene su franquicia en el mercado?

más de 1 año	6
más de 2 años	9
más de 5 años	15
más de 7 años	11

Gráfico No. 3.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Además se pudo identificar que el 36% de las franquicias de alimentos se encuentran más de cinco años en el mercado del D.M.Q.

3. ¿Indique cuál es el número de franquiciados que usted tiene?

De 2 a 5	22
5 a 8	12
9 en adelante	7

Gráfico No. 4.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

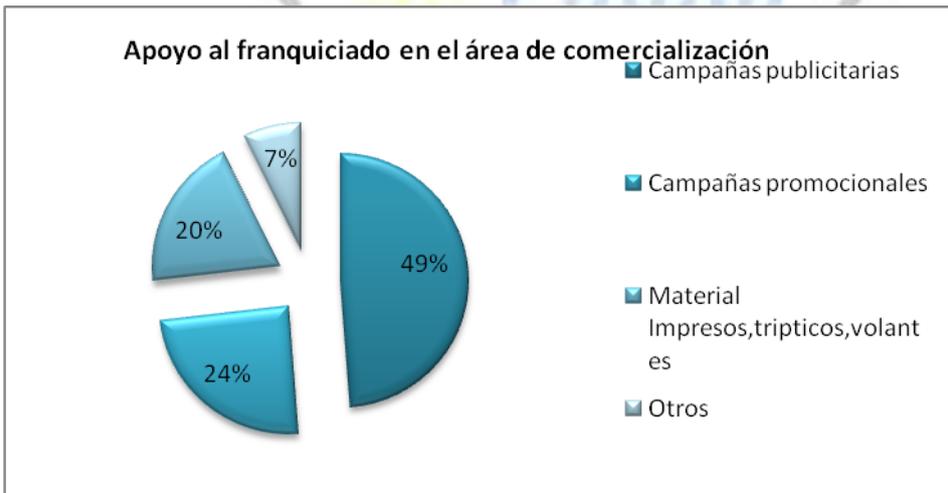
Análisis:

Como identificamos en el gráfico cada franquicia tiene un número de entre cinco a ocho locales franquiciados dando el 54%.

4. ¿De qué forma usted apoya al franquiciado en el área de comercialización?

Campañas publicitarias	20
Campañas promocionales	10
Material Impresos, trípticos, volantes	8
Otros	3

Gráfico No. 5.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

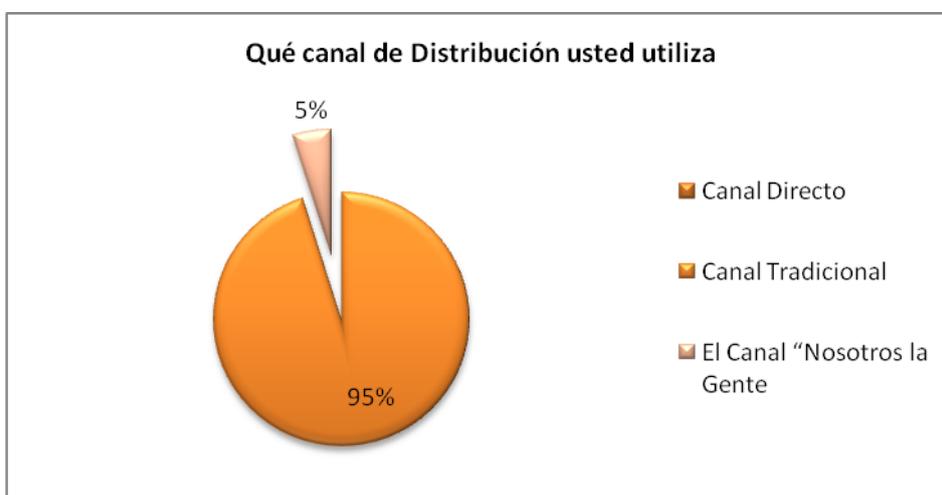
Análisis:

El apoyo en Campañas publicitarias es considerado como el punto más importante en el área de comercialización; ya que se definió en un 49% por esta alternativa.

5. ¿Qué canal de distribución usted utiliza?

Canal Directo	0
Canal Tradicional	39
El Canal “Nosotros la Gente	2

Gráfico No. 6.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

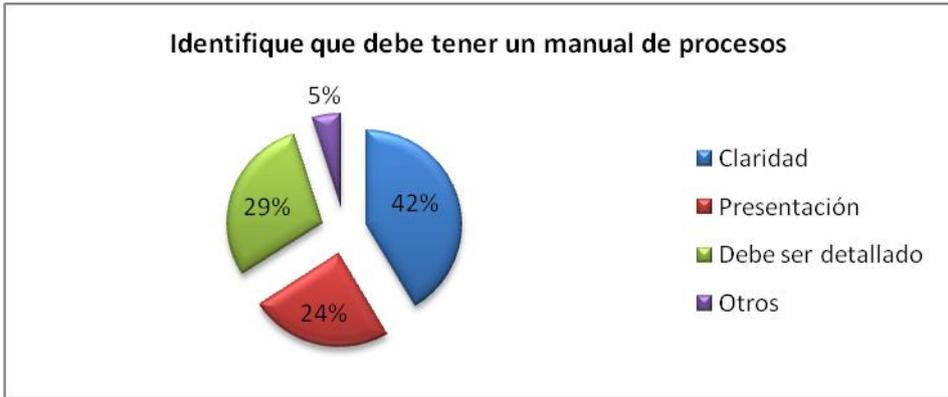
Análisis:

Como observamos en el gráfico la aplicabilidad del Canal de Distribución Tradicional es el más utilizado dentro de las Franquicias con un 95%.

6. ¿Identifique cuál de estos puntos detallados considera usted que debe tener un manual de procesos?

Claridad	17
Presentación	10
Debe ser detallado	12
Otros	2

Gráfico No. 7



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

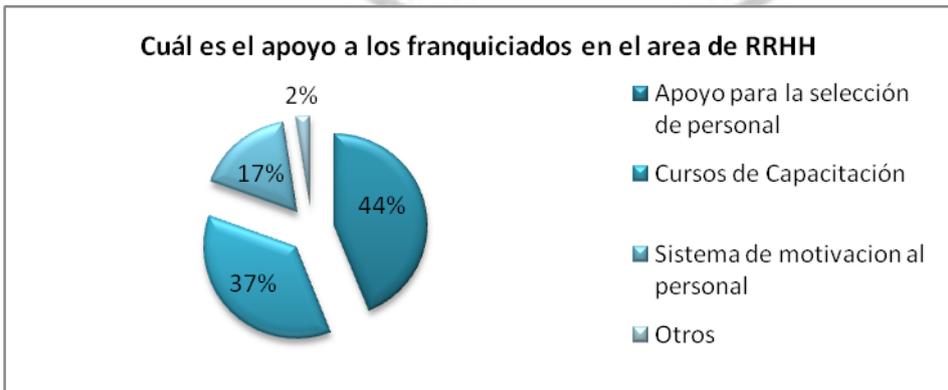
Análisis:

Las franquicias encuestadas identificaron como prioridad la claridad dentro del manual de proceso con el 42%, sin embargo consideraron también que dicho manual debe ser detallado y con una buena presentación al momento de exponer el manual, con el 29% y 24% respectivamente.

7. ¿Qué apoyo le brinda usted en el área de RRHH a sus franquiciados?

Apoyo para la selección de personal	18
Cursos de Capacitación	15
Sistema de motivación al personal	7
Otros	1

Gráfico No. 8.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

El apoyo por parte de los franquiciados en el área de Recursos Humanos es de vital importancia para un buen desenvolvimiento de estas, dando así el apoyo para la selección de personal con un 44%.

8. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones en varias ramas al Recurso Humano?

✓ **Atención al Cliente**

Atención al cliente

1 vez año	13
2 veces año	19
3 o más	9

Gráfico No. 9



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Los encuestados indican que es muy importante los diferentes curso de capacitación que el franquiciado debe ofrece y aplica dos veces al año en: atención al cliente con un 46%.

✓ **Manejo de Dinero**

Manejo de Dinero

1 vez año	13
2 veces año	22
3 o más	6

Gráfico No. 10.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

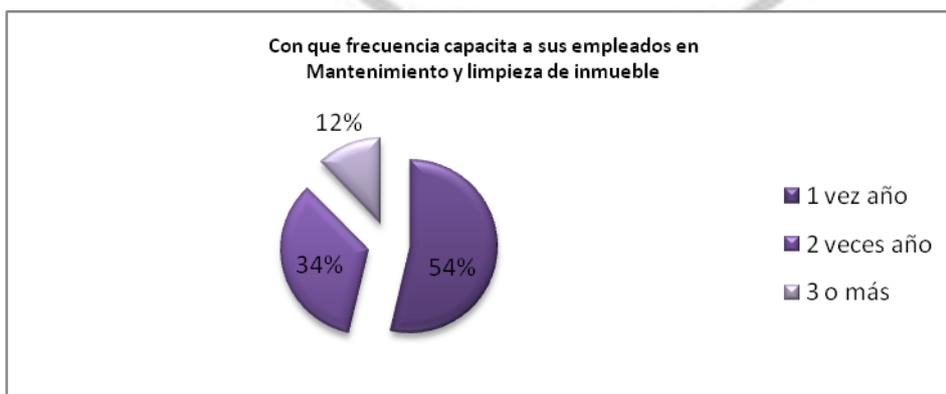
Al observar en el gráfico indica que la capacitación a los empleados en el manejo del dinero es de una vez al año con un 54%.

✓ **Mantenimiento y limpieza de inmueble**

Mantenimiento y limpieza de inmueble

1 vez año	22
2 veces año	14
3 o más	5

Gráfico No. 11.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Es información nos indica que los empleados son capacitados en mantenimiento y limpieza del inmueble un vez al año con un 54%.

✓ **Embodegaje Inventario**

Embodegaje inventario

1 vez año	15
2 veces año	20
3 o más	6

Gráfico No. 12



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a las Franquicias de Alimentos en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Aquí como observamos la frecuencia de capacitación a los empleados en embodegaje e inventarios es de dos veces al año con un porcentaje del 49% .

4.4.2 Investigación de Posibles Franquiciados del Sr. Patata en el Distrito Metropolitano de Quito

Dentro de este capítulo también se analizó una encuesta a las Empresas afiliadas a la Asociación de Empresarios del Sur, la misma que se basó en recopilar información que se relaciona con el interés de invertir o no en una franquicia internacional Española Sr. Patata.

Para realizar este análisis de mercado se consideró a los actores más influyentes, es decir se tuvo que identificar la capacidad de inversión para la posible adquisición de una franquicia Española de alimentos Sr. Patata en el Distrito Metropolitano de Quito.

El objetivo principal de esta investigación fue extraer información acerca del interés de querer invertir en una franquicia de alimentos, conocer si la preferencia de origen es nacional o internacional, diferente a una de las ya existentes con una imagen y calidad novedosa.

Sin embargo el objetivo primordial era medir la viabilidad de que la franquicia Española Sr. Patata, sea implementada en el Distrito Metropolitano de Quito, conocer si le gustaría invertir en una franquicia experta en papa rellena, conocer si la marca Sr. Patata es original y atractiva para los consumidores, saber cuánto están dispuestos a invertir en la franquicia Sr. Patata en un Quiosco de 10 metros cuadrados incluido el derecho de entrada, además identificar cuanto estaría dispuesto a pagar como regalía mensual.

Al adquirir una franquicia siempre es importante conocer el posicionamiento en el mercado y en este caso lo que se desea conocer por parte de los encuestados es qué tiempo determinan ellos indispensable que la franquicia internacional Sr. Patata se encuentre en el mercado para asegurar su inversión, además se desea conocer el punto de vista sobre como la franquicia debería apoyar en el área de comercialización de recursos humanos y el conocimiento sobre la base legal al momento de franquiciar un negocio.

4.4.2.1 Tamaño de la Muestra

Para estimar el número de empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, se consideraron los datos del total de las empresas existentes en la ciudad, dicha información se extrajo de la página web de la Cámara de Comercio de Quito²¹, las mismas que dan un total de 11.148, sin embargo al ser muy amplio el número de empresas que se encontró en esta página, se realizó un estratificación en la zona Sur.

²¹ www.ccq.org.ec/documents/RC91.df

Por tal motivo para el análisis se consideró a los empresarios afiliados a la Asociación Empresarios del Sur del D.M.Q, siendo un total de 45 Inversionistas, que en la actualidad son dueños de empresas en diferentes ramas.

Por lo tanto para sacar la muestra de esta investigación se debe aclarar que de las 11.148 empresas que existen en el D.M.Q, hay un sector afiliado a la Asociación de Empresarios del Sur, siendo estos 45 los que forman parte de ella, de tal forma que esos son posibles inversionistas de la Empresa Española Sr. Patata y se les consideró para dichas encuestas.

4.4.2.2 Diseño de la Encuesta y Análisis de la Encuesta

CUESTIONARIO

Investigación de Posibles franquiciados del Sr. Patata en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivo: Conocer la posible expansión de una franquicia Española del Sr. Patata en el D.M.Q

- La información recopilada será para propósitos estadísticos.

1. Edad Sexo F M

2. ¿Usted está interesado en invertir su dinero en una franquicia?

SI NO

3. ¿Indique en qué tipo de franquicia le gustaría invertir?

✓ Alimentos

Comida rápida Restaurante Delicatesen

4. ¿Si desea invertir en una franquicia exitosa cuál sería de su preferencia?

Nacional Internacional

5. ¿Le gustaría adquirir una franquicia de alimentos diferentes a las ya existentes, (con una imagen y calidad novedosa)?

SI NO

6. ¿Le gustaría invertir una franquicia experta en papa rellena?

SI NO

7. ¿Al afirmar la respuesta anterior, ha escuchado de la Franquicia Internacional de comida Sr. Patata, experta en variedad de papa rellena?

SI NO

8. ¿Piensa usted que el nombre de la franquicia Sr. Patata es novedoso y original que atraiga a clientes?

SI NO

9. ¿Cuánto estaría usted dispuesto en invertir en la franquicia internacional Sr. Patata incluido el derecho de entrada de Franquicia?

✓ Franquicia tipo Quiosco (10 m²)

\$20.000 a \$25.000 \$ 26.000 a \$30.000

10. ¿Está usted dispuesto a pagar como regalía mensual al franquiciante Sr Patata, por la Franquicia tipo Quiosco?

✓ USD 100.00 USD 200,00 USD 300.0

11. ¿Cuánto tiempo estima usted que debe tener de antigüedad la Franquicia Sr. Patata en el mercado para asegurar su inversión?

3 a 5 años 11 a 15 años

6 a 10 años 16 en adelante

12. ¿De qué forma cree que la Franquicia Sr. Patata debería apoyar en el área de comercialización?

Campañas publicitarias Campañas promocionales

Material impresos, trípticos volantes Otros

13. ¿Qué tipo de apoyo permanente le gustaría tener en el área de Recursos Humanos, por parte de la Franquicia Sr. Patata?

Apoyo para la selección de personal Cursos de Capacitación
Sistemas de Motivación al personal Otros

14. ¿Usted tiene conocimiento sobre la base legal en la que se rige al momento de franquiciar un negocio?

SI NO

MUCHAS GRACIAS

Por permitirnos realizar esta encuesta.

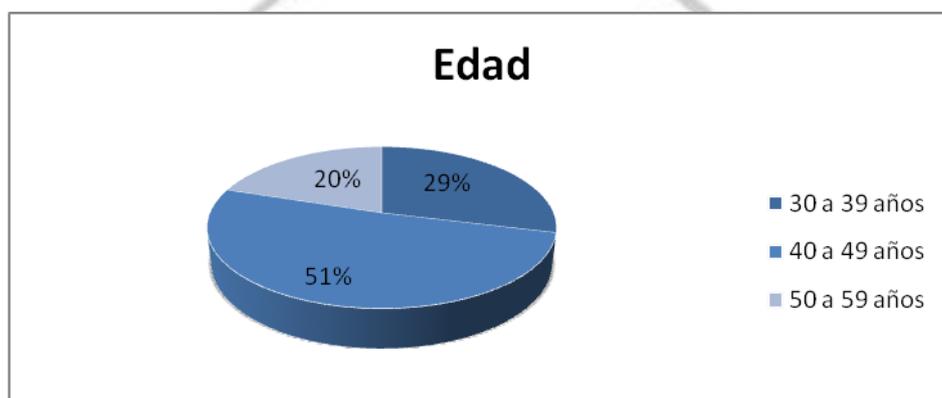


- **Análisis de la Encuesta**

A continuación damos los resultados y encasillamos por pregunta:

1. Edad		Sexo
Edad		
30 a 39 años	13	
40 a 49 años	23	
50 a 59 años	9	

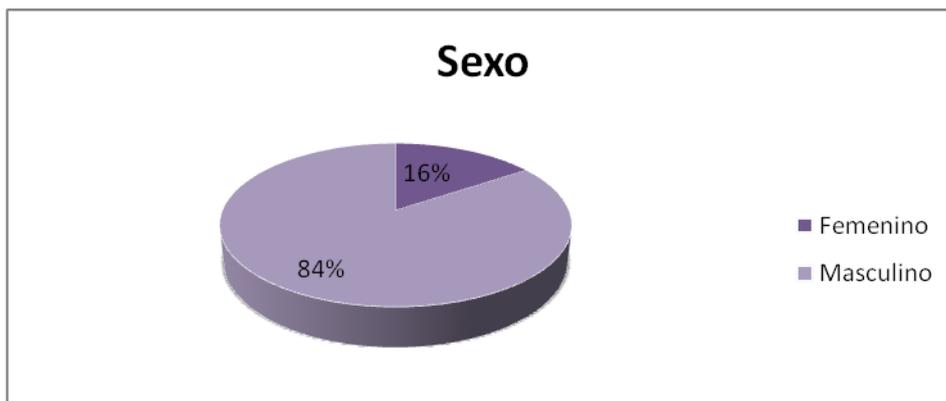
Gráfico No. 13 Edad de los Entrevistados



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

Sexo	
Femenino	7
Masculino	38

Gráfico No. 14 Entrevistas por Género



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

De los empresarios encuestados dentro de esta investigación se pudo definir que el 51% se encontraba dentro del rango de edad de 40 a 49 años y que el 84% de los encuestados son hombres.

2. ¿Usted está interesado en invertir su dinero en una franquicia?

Si	34
No	11

Gráfico No. 15



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

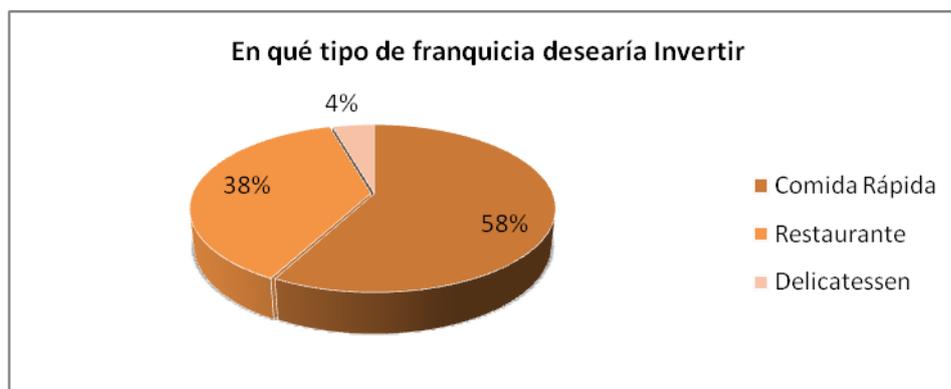
Análisis:

Existen empresarios que están dispuestos en invertir en una franquicia siendo el 76% de personas interesadas.

3. ¿Indique en qué tipo de franquicia le gustaría invertir?

ALIMENTOS	
Comida Rápida	26
Restaurante	17
Delicatessen	2

Gráfico No. 16



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

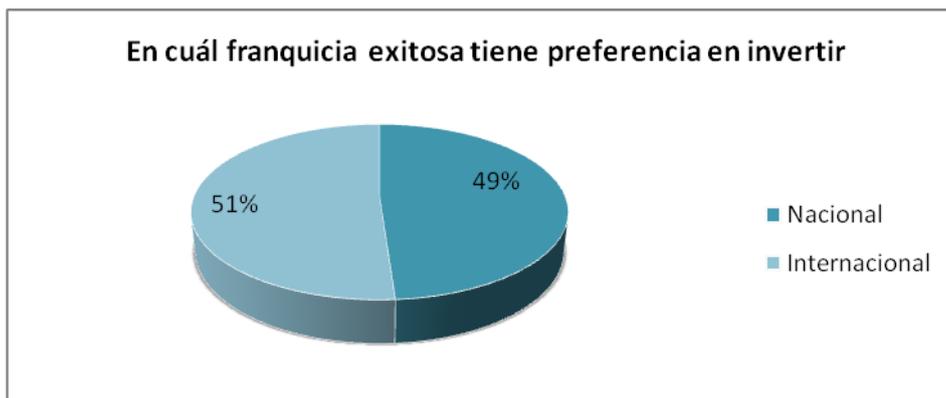
Análisis:

Como indica el pastel el 58% está gustoso en adquirir una franquicia de alimentos en la línea de comida rápida.

4. ¿Si desea invertir en una franquicia exitosa cuál sería de su preferencia?

Nacional	22
Internacional	23

Gráfico No. 17



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En lo que respecta a la prioridad del origen de una franquicia de alimentos esta se disputa entre el 51% en una franquicia internacional y el 49% nacional.

5. ¿Le gustaría adquirir una franquicia de alimentos diferentes a las ya existentes, (con una imagen y calidad novedosa)?

Si	38
No	7

Gráfico No. 18



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Al querer adquirir con mayor opción una franquicia internacional de alimentos, esta por lógica debe ser una franquicia diferente a las ya existentes novedosa y atractiva dando así el 84% de aceptabilidad.

6. ¿Le gustaría invertir una franquicia experta en papa rellena?

Si	33
No	12

Gráfico No. 19



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

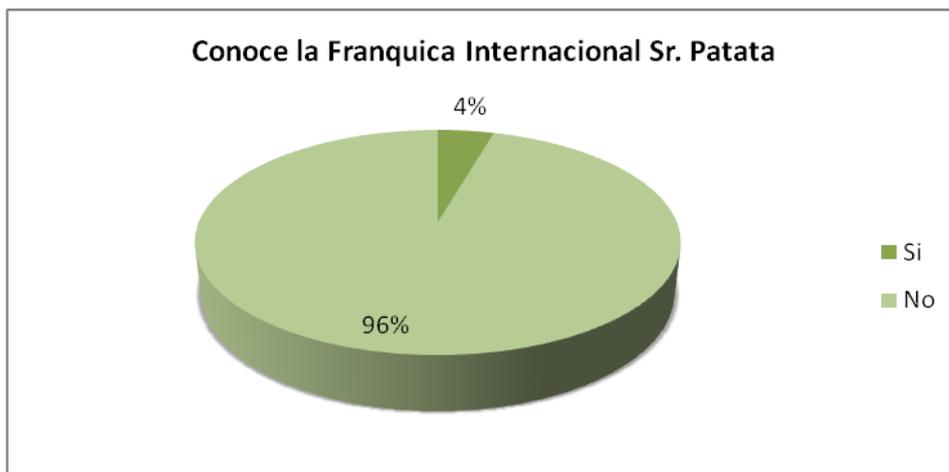
Análisis:

Al optar por una franquicia novedosa y atractiva hacia los consumidores, el 73% de los encuestados coinciden en que les gustaría invertir en una franquicia experta en papa rellenas asadas.

7. ¿Al afirmar la respuesta anterior, ha escuchado de la Franquicia Internacional de comida Sr. Patata, experta en variedad de papa rellena?

Si	2
No	43

Gráfico No. 20



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

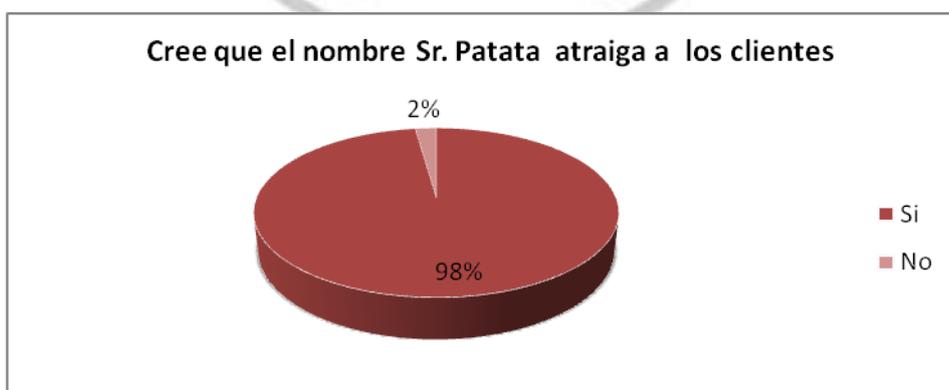
Análisis:

Los encuestados nos indican en esta pregunta que existe un porcentaje altísimo de personas que no conocen la existencia del Sr. PATATA llegando a un 96% de desconocimiento.

8. ¿Piensa usted que el nombre de la franquicia Sr. Patata es novedoso y original que atraiga a clientes?

Si	44
No	1

Gráfico No. 21



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

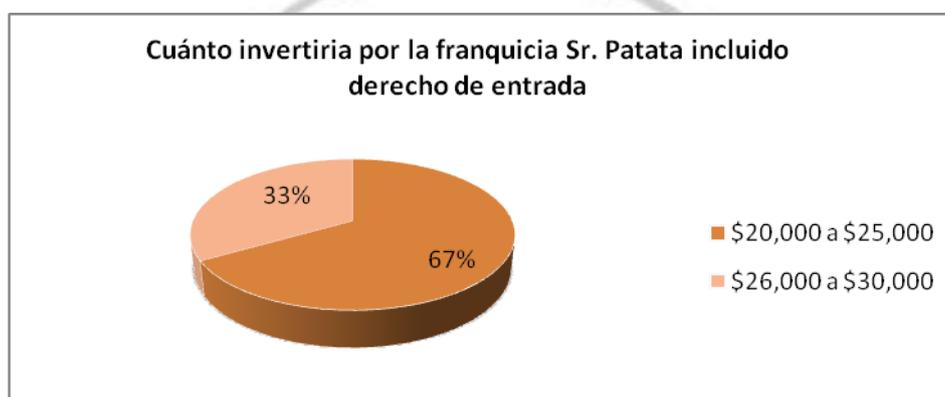
Análisis:

Según este gráfico indica que el nombre Sr. PATATA fue considerado en un 98% manifestó que si es muy llamativo el nombre y por lo tanto creen que va a ser un nombre que atraiga a los clientes.

9. ¿Cuánto estaría usted dispuesto en invertir en la franquicia internacional Sr. Patata incluido el derecho de entrada de Franquicia?

Franquicia tipo quiosco	
\$20,000 a 25,000	30
\$26,000 a 30,000	15

Gráfico No. 22



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Al existir una propuesta por parte del Sr. Patata, de una Franquicia Tipo Quiosco de 10 metros cuadrados, los encuestados identificaron en un 67% que la mejor opción para invertir es el monto que oscila entre usd 20.000, oo a usd 25.000, oo.

10. ¿Está usted dispuesto a pagar como regalía mensual al franquiciante Sr Patata, por la Franquicia tipo Quiosco?

\$100	22
\$200	15
\$300	8

Gráfico No. 23



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

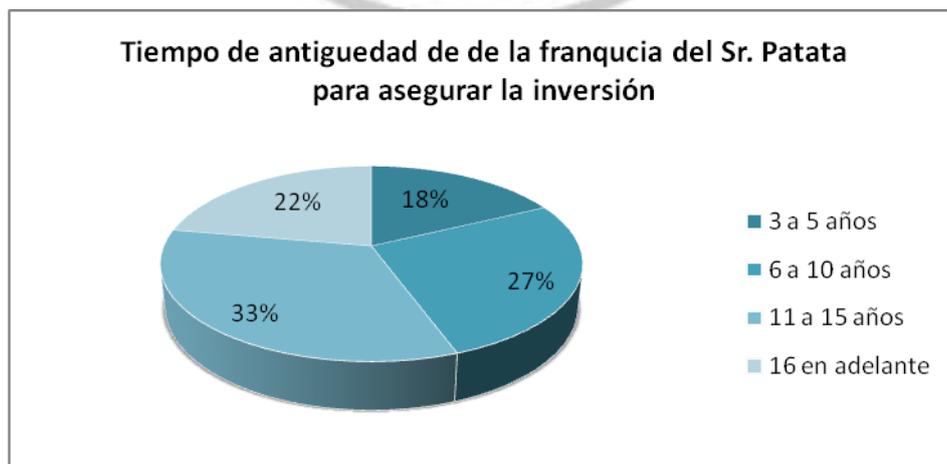
Análisis:

Al realizar esta pregunta los encuestados tienen una disponibilidad del pago por regalía mensual de usd 100, oo equivalente al 49%.

11. ¿Cuánto tiempo estima usted que debe tener de antigüedad la Franquicia Sr. Patata en el mercado para asegurar su inversión?

3 a 5 años	8
6 a 10 años	12
11 a 15 años	15
16 en adelante	10

Gráfico No. 24



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

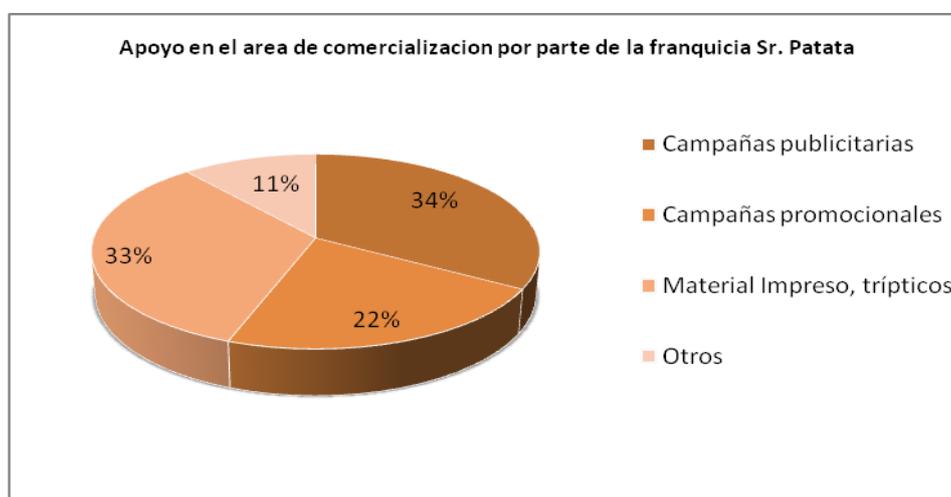
Análisis:

Aquí observamos que se estima que el tiempo de funcionamiento de la empresa en el mercado conjuntamente con un buen posicionamiento debe ser de entre 11 a 15 años correspondiente al 33% de los encuestados.

12. ¿De qué forma cree que la Franquicia Sr. Patata debería apoyar en el área de comercialización?

Campañas publicitarias	15
Campañas promocionales	10
Material Impreso, trípticos	15
Otros	5

Gráfico No. 25



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

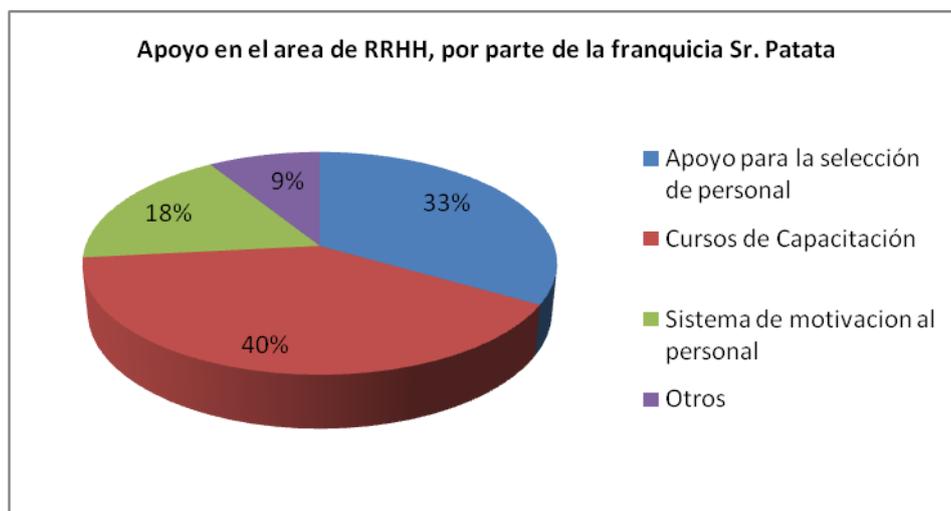
Análisis:

Al observar el gráfico indican que desean un apoyo en el área de comercialización optando por las campañas publicitarias con un 34%, muy seguidas de material impresos, trípticos con un 33 %.

13. ¿Qué tipo de apoyo permanente le gustaría tener en el área de Recursos Humanos, por parte de la Franquicia Sr. Patata?

Apoyo para la selección de personal	15
Cursos de Capacitación	18
Sistema de motivación al personal	8
Otros	4

Gráfico No. 26



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

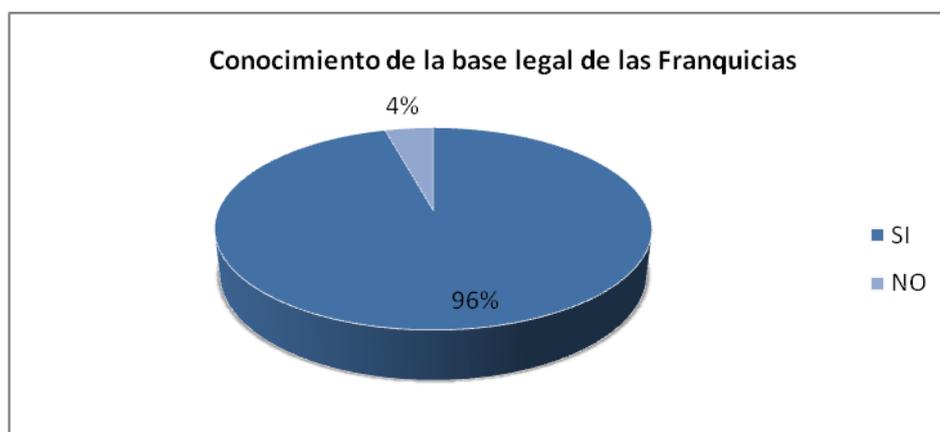
Análisis:

Aquí nos indica que el apoyo que desean en el area de recursos humanos por parte de la franquicia es en cursos de capacitacion con un 40%, pero tambien la siguiente opcion es de un 33% en para la selección de personal.

14. ¿Usted tiene conocimiento sobre la base legal en la que se rige al momento de franquiciar un negocio?

SI	45
NO	2

Gráfico No. 27.



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los Empresarios de la Asoc. Empre. Sur en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En un 96% los encuestados tienen conocimiento acerca de la base legal que contempla la creación de una franquicia, de las cláusulas que en ella deben estar incluidas.

4.4.3 Investigación de Consumidores de alimentos de franquicias en el Distrito Metropolitano de Quito

En esta investigación se consideraron a las personas que frecuentan a franquicias de alimentos ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, se determinó que el número de personas que visitan los restaurantes franquiciados es infinita.

El objeto es de conocer la aceptabilidad de una nueva franquicia en el Distrito Metropolitano de Quito experta en papa rellena, y expandir la franquicia del Sr. Patata. Para realizar este análisis de mercado se consideró a las personas que frecuentan a franquicias de alimentos ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, se determinó que el número de personas que visitan los restaurantes franquiciados es infinita, para lo cual se estratificó, y se realizó una investigación, de cuál es el lugar donde hay el mayor número de concentración de franquicias de alimentos; por lo tanto, se definió al Centro Comercial San Luis Shopping con un número de 15 franquicias.

4.4.3.1 Tamaño de la Muestra

Para poder concretar el tamaño de la muestra se realizó un estimado de las personas que frecuentan el Centro Comercial San Luis Shopping por día, en un fin de semana, en el cual se obtuvo un estimado de 20.000 personas; de las cuales realizando una estratificación de aquellas que visitan dicho lugar con el objeto de consumir alimentos franquiciados, se obtuvo un estimado de 6.000 personas por día, considerando que ese número de personas consumen en diferentes horas desde las 10h00 hasta las 16h00.

Por lo tanto de esa manera, al ser seis horas de continuas entradas y salidas por parte de los consumidores, se estratificó el tamaño de la muestra por hora frecuentada, siendo de esa manera 1.000 el número de personas consideradas para el cálculo de la muestra.

De tal forma que tomando en cuenta este universo de personas por hora que frecuentan el Centro Comercial San Luis Shopping para degustar la variedad de comidas en las Franquicias, se procedió a la valoración del tamaño de la muestra, mediante la siguiente fórmula estadística.

POBLACION	1.000
ERROR	3%
CONFIANZA	95%

Fuente: Las Autoras

- **Formula de aplicación:**

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Donde:

$$n' = \frac{S^2}{\sigma^2}$$

N= Población

Se= Error estándar

σ^2 = Varianza de la población

$S^2 = p(1-p)$, donde p es la probabilidad que el evento ocurra (confiabilidad)

La aplicación de la fórmula se dio de la siguiente manera:

$N = 1.000$ (universo establecido)

$se = 0,03$

$\sigma^2 = se^2 = 0,03^2 = 0,0009$

$S^2 = p(1-p) = 0,95(1-0,95) = 0,0475$

$$n' = \frac{S^2}{\sigma^2} = \frac{0,0475}{0,0009} = 53$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{53}{1 + (53/1000)} = 50$$

CALCULOS

S^2	$0,95 \times (1-0,95)$	0,0475
σ^2	$0,03 \times 0,03$	0,0009
n'	$0,0475 / 0,0009$	53
n	$53 / (1 + (53/1000))$	50

Fuente: Las Autoras

El objetivo principal de esta investigación fue extraer información acerca de la aceptabilidad de una nueva franquicia en el Distrito Metropolitano de Quito experta en papa rellena, conocer si los consumidores dan una respuesta positiva a lo que es la franquicia Sr. Patata y qué posibilidades tiene de expandirse en el mercado.

Una vez realizada las encuestas a los posibles consumidores de franquicia de alimentos Sr. Patata, se puede concluir con los siguientes datos estadísticos que se detallan a continuación;

4.4.3.2 Diseño de la Encuesta y Análisis de la Encuesta

Diseño de la Encuesta

CUESTIONARIO

Investigación de Consumidores de alimentos de franquicias en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivo: Cual es la aceptación del consumidor final en relación de las franquicias en la línea de comidas en el D.M.Q

* La información recopilada será para propósitos estadísticos.

1. Edad Sexo F M
2. ¿Usted tiene preferencia en consumir productos alimenticios de una franquicia?
SI NO
3. ¿Usted con qué frecuencia visita este lugar?
Una vez a la semana
Una vez en quince días
Una vez al mes
4. ¿Usted se encuentra satisfecho con el producto consumido?
SI NO
5. ¿Puede indicar qué tipo de comida es de su preferencia?
Nacional
Internacional
6. ¿Ha probado usted alguna vez una papa rellena?
SI NO
7. ¿Sería de su agrado visitar un lugar con una variedad de papas rellenas?
SI NO
8. ¿Al existir una variedad de papas rellenas cual sería de su agrado?
 Papa clásica

- Tradicional (aceite de oliva sal y pimienta)
- Jamón y Queso (Jamón York, y capa de queso gratinado)
- Pollo salad (Pollo frito, lechuga, salsa mayonesa)
- Bacón y Queso (Queso fundido, bacón, queso gratinado)

+ Papa gourmet

- Atún y Huevo (Atún , huevo duro, trocitos de cebolla, cremosa salsa de mayonesa)
- Pollo al Curry (Crujientes trocitos de pollo, exótica salsa al curry)
- Mariscos (Trocitos langostino cocido, palitos de cangrejo, lechuga fresca, salsa rosa)
- Salmón (Fina capa queso, salmón y finas capas de cebolla, pimienta negra y limón)

+ Extreme

- Hot dog (Frankfurt, pepinillo, cebolla, salsa mayonesa, ketchup)
- Al pesto (Salsa al pesto y queso parmesano)
- Salchichas (Trocito de salchicha con pimienta verde, queso parmesano)
- Pollo Picante (Tiritas de pollo chifle, salsa barbacoa)

+ Light

- Pollo con verduras (Deliciosas tiras de pollo, champiñones, pimienta verde)
- Bacalao (Bacalao, atún, aceitunas negras, lechuga, salsa rosa)
- Vegetariana (Choclo, lechuga tierna, cebolla, pepinillo, aceitunas negras, aceite, sal Pimienta y orégano)
- Champiñones (Porción de champiñones, ajo, aceitunas)

9. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por una papa rellena?

➤ Papa clásica

- \$ 2,00 (dos dólares) \$ 2,80 (dos ochenta)
- \$ 3,00 (tres dólares) \$ 3,50 (tres dólares cincuenta)

➤ Light

- \$ 2,00 (dos dólares) \$ 2,80 (dos ochenta)
- \$ 3,00 (tres dólares) \$ 3,50 (tres dólares cincuenta)

➤ Extreme

\$ 2,00 (dos dólares)

\$ 2,80 (dos ochenta)

\$ 3,00 (tres dólares)

\$ 3,50 (tres dólares cincuenta)

➤ Papa gourmet

\$ 2,00 (dos dólares)

\$ 2,80 (dos ochenta)

\$ 3,00 (tres dólares)

\$ 3,50 (tres dólares cincuenta)

MUCHAS GRACIAS

Por permitirnos realizar esta encuesta



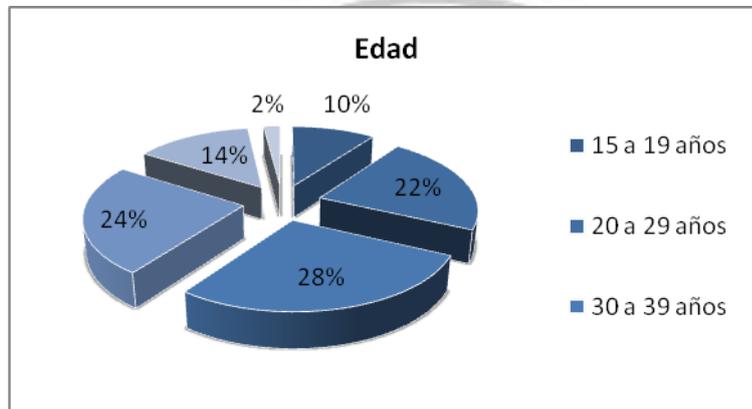
- **Análisis de la Encuesta**

A continuación damos los resultados y encasillamos por pregunta:

1. Edad Sexo

Edad	
15 a 19 años	5
20 a 29 años	11
30 a 39 años	14
40 a 49 años	12
50 a 59 años	7
60 años en adelante	1

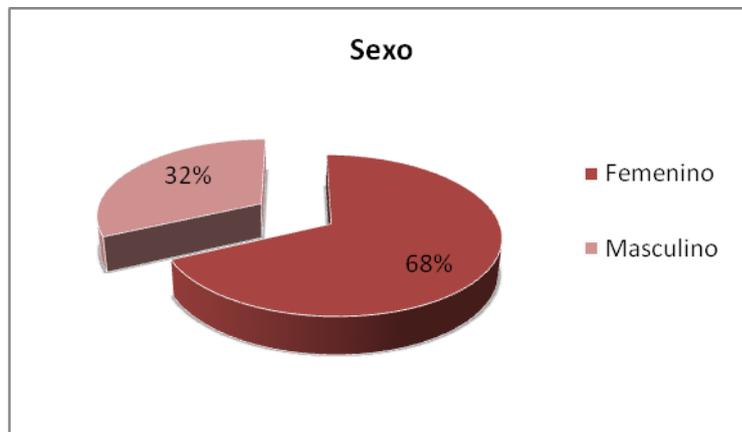
Gráfico No. 28



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Femenino	34
Masculino	16

Gráfico No. 29



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

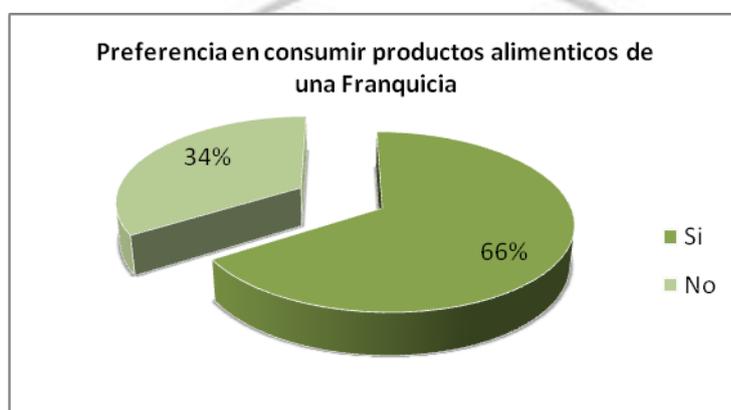
Análisis:

De los consumidores que más frecuentan a los establecimientos franquiciados de alimentos en el Distrito Metropolitano de Quito, pudo definir que el 28% se encontraba dentro del rango de edad de 30 a 39 años y que el 68% de los encuestados son mujeres.

2. ¿Usted tiene preferencia en consumir productos alimenticios de una franquicia?

Si	33
No	17

Gráfico No. 30



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En un 66% de los clientes encuestados manifestaron que si tienen como preferencia consumir alimentos de una franquicia.

3. ¿Usted con qué frecuencia visita este lugar?

Una vez a la semana	15
Una vez en quince días	15
Una vez al mes	20

Gráfico No. 31



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

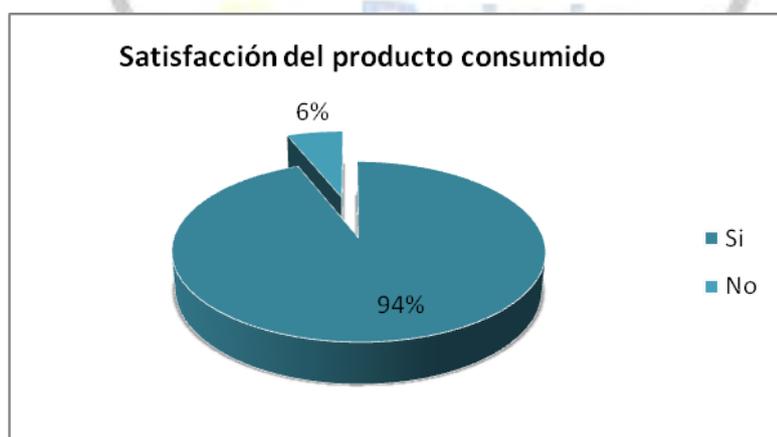
Análisis:

En esta grafico se identifica que la frecuencia mayor de visita es de una vez al mes con un 40 %.

4. ¿Usted se encuentra satisfecho con el producto consumido?

Si	47
No	3

Gráfico No. 32



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

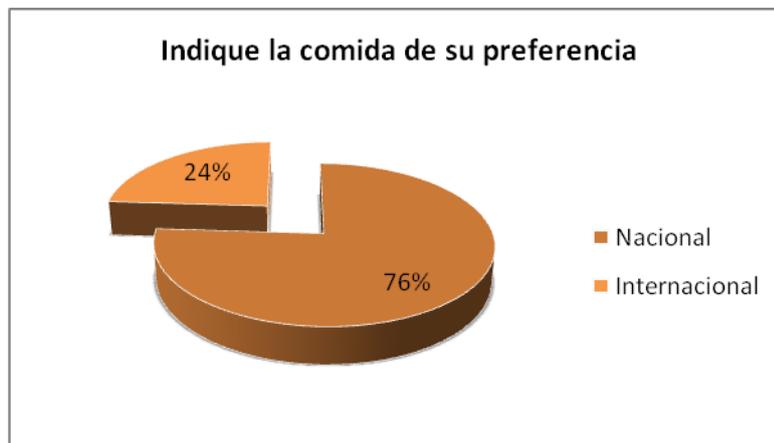
Análisis:

Y la satisfacción del producto consumido es de un 94%.

5. ¿Puede indicar qué tipo de comida es de su preferencia?

Nacional	38
Internacional	12

Gráfico No. 33



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

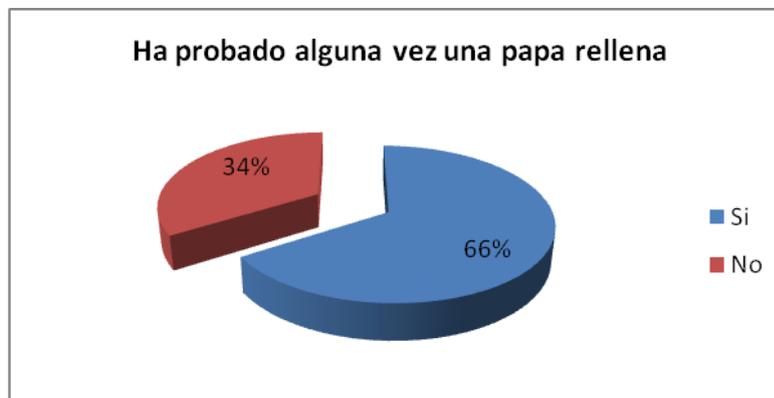
Análisis:

La mayoría de encuestados aceptan que la preferencia es en la comida Nacional con un 76%.

6. ¿Ha probado usted alguna vez una papa rellena?

Si	33
No	17

Gráfico No. 34



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

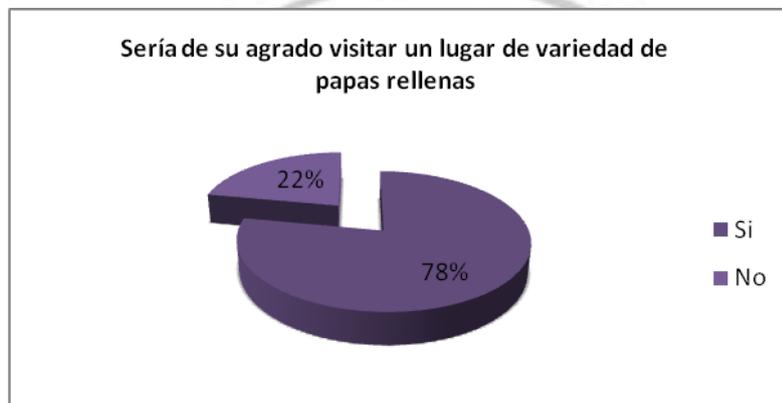
Análisis:

El consumo de la papa rellena fue una interrogante estratégica, debido a que de esto dependería ya el conocer la aceptabilidad de un lugar donde se expendiera sólo papa rellena, en este punto se identificó que el 66% si había consumido papa rellena casera.

7. ¿Sería de su agrado visitar un lugar con una variedad de papas rellenas?

Si	39
No	11

Gráfico No. 35



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

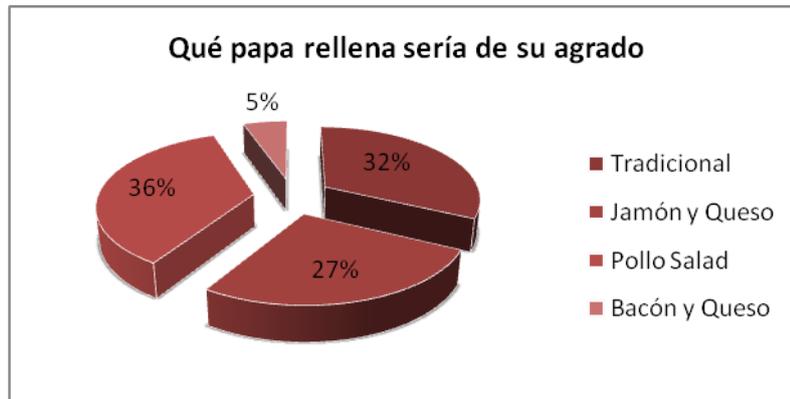
Análisis:

En esta pastel identificamos que en un 78% que si sería de mucho agrado visitar un lugar en el cual se expendiera una variedad de papas rellenas.

8. ¿Al existir una variedad de papas rellenas cual sería de su agrado?

PAPA CLÁSICA	
Tradicional	18
Jamón y Queso	15
Pollo Salad	20
Bacón y Queso	3

Gráfico No. 36



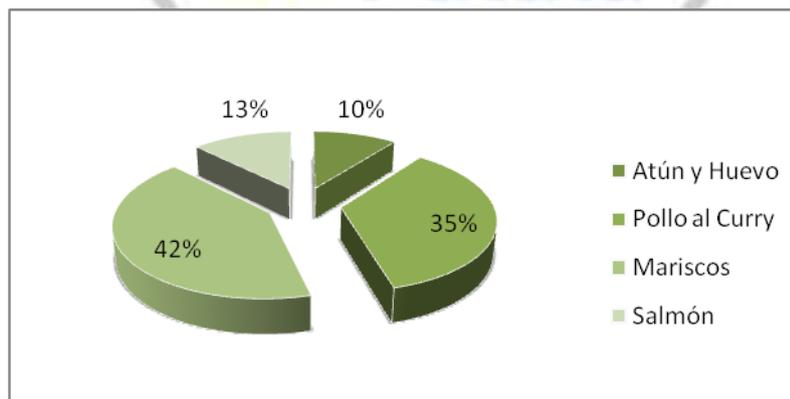
Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Al existir una variedad de papas rellenas los consumidores han preferido en un 36% la variedad Papa Clásica con Pollo Salad.

PAPA GOURMET	
Atún y Huevo	5
Pollo al Curry	17
Mariscos	20
Salmón	6

Gráfico No. 37



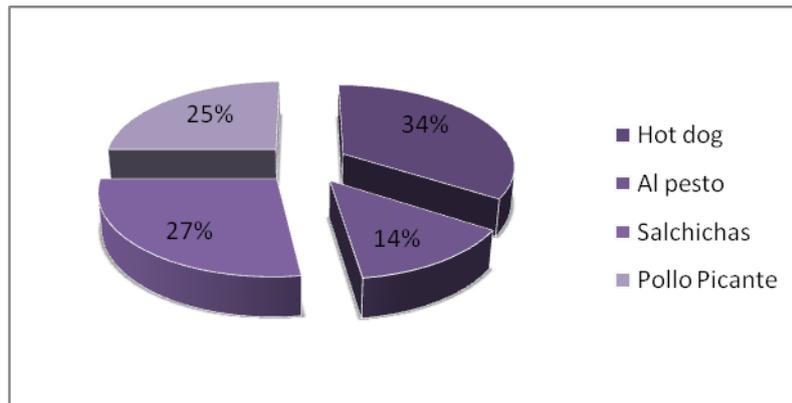
Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En la variedad de Papa Gourmet correspondiente a Mariscos en un 42%.

PAPA EXTREME	
Hot dog	15
Al pesto	6
Salchichas	12
Pollo Picante	11

Gráfico No. 38



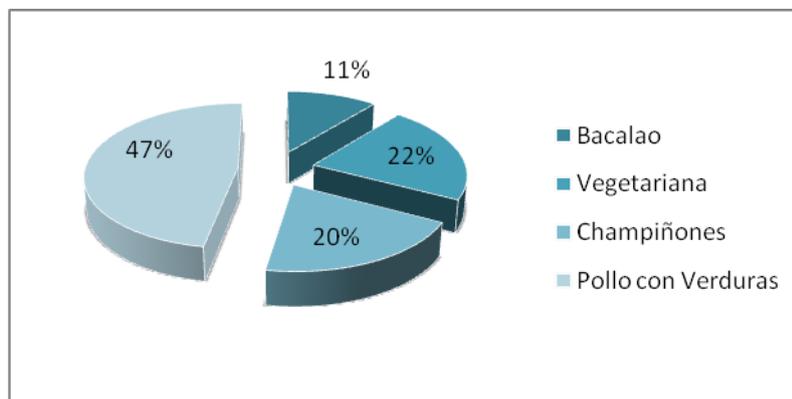
Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En la variedad de Papa Extreme con Hot dog con un 34%.

PAPA LIGHT	
Bacalao	6
Vegetariana	12
Champiñones	11
Pollo con Verduras	26

Gráfico No. 39



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

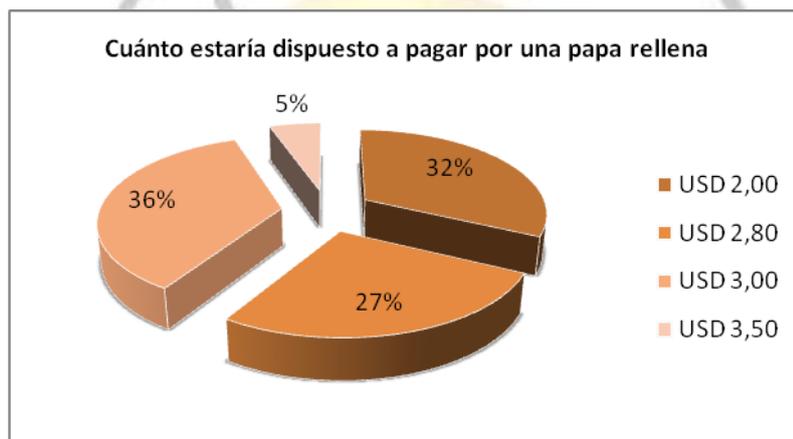
Análisis:

Y en la variedad de Papa Light la opción de Pollo con verduras en un 47% de aceptabilidad.

9. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por una papa rellena?

PAPA CLÁSICA	
USD 2,00	18
USD 2,80	15
USD 3,00	20
USD 3,50	3

Gráfico No. 40



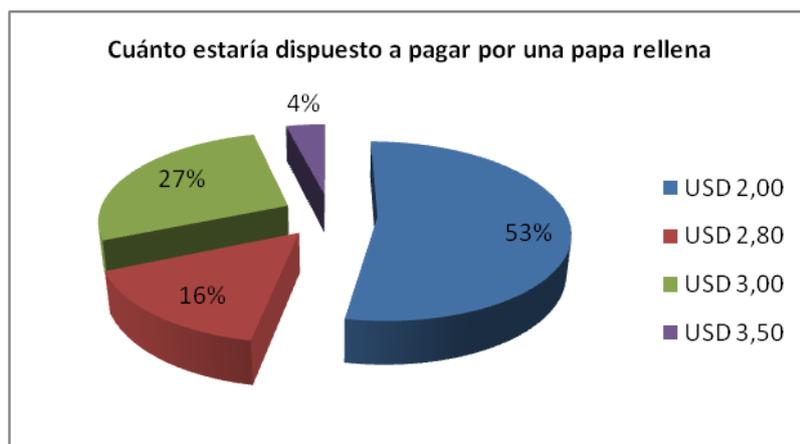
Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En el gráfico observamos que están dispuestos a pagar por consumir una papa rellena en la variedad papa clásica USD 3.00 correspondiente al 36%.

PAPA GOURMET	
USD 2,00	27
USD 2,80	8
USD 3,00	14
USD 3,50	2

Gráfico No. 41



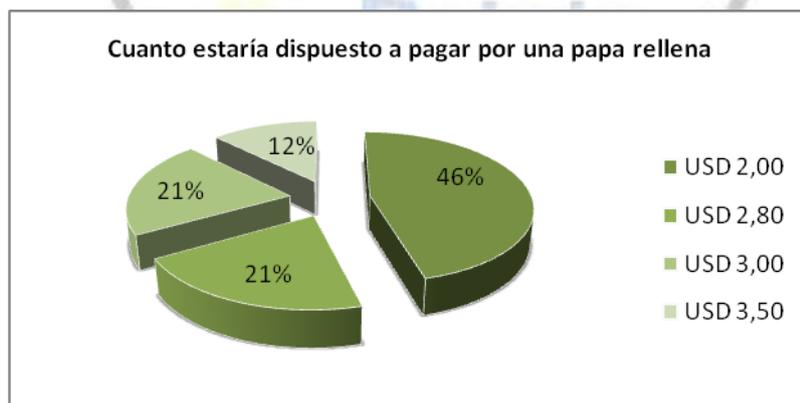
Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En la variedad de papa gourmet usd. 2.00 correspondiente al 53%.

PAPA EXTREME	
USD 2,00	22
USD 2,80	10
USD 3,00	10
USD 3,50	6

Gráfico No. 42



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

En la papa extreme se dispone a pagar usd. 2.00 con un 46%.

PAPA LIGTH	
USD 2,00	32
USD 2,80	5
USD 3,00	10
USD 3,50	3

Gráfico No. 43



Fuente: Las autoras, Encuestas realizadas a los consumidores de Alimentos de Franquicias en el D.M.Q, 2009.

Análisis:

Finalizando con la variedad Light se identificó que también existiría la posibilidad de pagar usd 2.00 en un total de 64%.

4.5 Demanda Insatisfecha

Para sacar o saber la demanda insatisfecha primeramente debemos aclarar que la empresa Española Sr. Patata aun no está en funcionamiento sino que está en vías de establecerse, por lo cual no se puede definir sus posibles competidores, lo que si podemos añadir es que se podría concretar como una posibilidad de competencia las franquicias de comida rápida ya que al existir un amplio mercado cautivo, la competencia tratará de ser un abastecedor para cubrir y satisfacer los nichos de mercado existentes, introduciéndose estratégicamente en el mercado con islas ya sean éstas en los centros comerciales, donde está destinado la empresa del Sr. Patata a expandirse, ya que esta se dedica también a la comida rápida.

4.6 Análisis de las fuerzas de Porter

El análisis de de Porter se usa para ayudar a identificar las fuerzas y las debilidades de la organización; Porter divide las cuatro bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades las primarias y de apoyo;

Las actividades primarias están en función de los insumos, procesos y productos; Porter las identifica, concretamente, como logística para el interior y exterior, operaciones, comercialización, ventas y servicios.

Las actividades primarias son aquellas que agregan valor en forma directa, así podemos mencionar, la razón de un producto de mejor calidad, de los costos de productos más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, tratando de que los compradores paguen un precio superior.

Por otro lado las actividades de apoyo incluyen obtención, desarrollo de la tecnología, la administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

De esta manera realizamos la diferenciación de las primarias con las actividades de apoyo ya que estas últimas no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

En la investigación realizada en el Distrito Metropolitano de Quito para la expansión de la empresa Sr. Patata como franquicia, nos indica la amenaza para esta empresa que recién piensa en entrar al mercado, su tema estratégico no reside solamente en comprender a sus competidores actuales, en este caso las franquicias de comida rápida, sino que se desea lograr una ventaja competitiva sobre ellos, y enfocarse a los inevitables nuevos participantes.

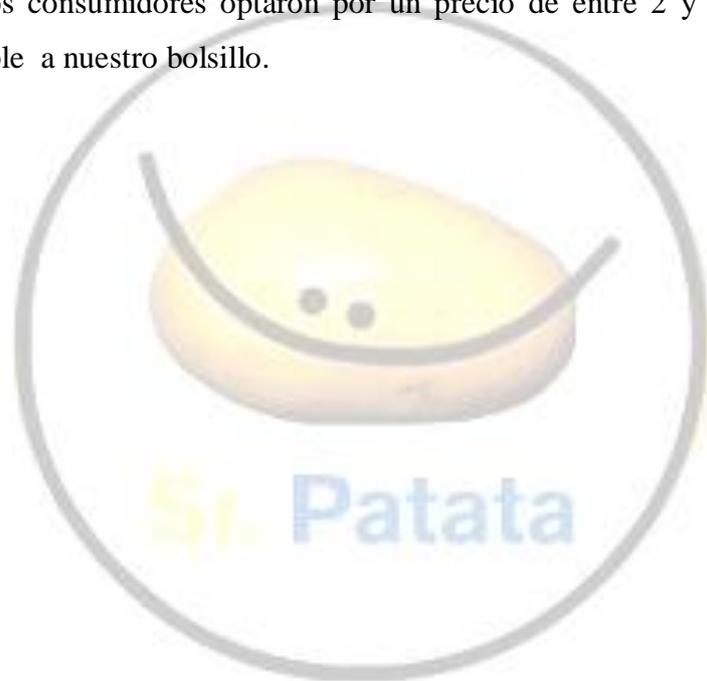
Claro que al tratarse de la empresa Sr Patata que quiere entrar como nuevo jugador en el mercado, se identifica como fortaleza porque no existe una competencia directa e ingresará como dominador de su producto y por otro lado se teme por el riesgo de los productos sustitutos que puedan entrar con precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la franquicia y la empresa en sí.

Al analizar la rivalidad entre los competidores, de la empresa Sr. Patata esta en realidad por el momento no debemos temer ya que seríamos únicos en el mercado y por ende no

existirían competidores y nos evitaríamos los enfrentamientos de guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En lo referente al poder de negociación de los proveedores, afortunadamente existe un mercado o segmento de mercado muy amplio y atractivo, ya que los proveedores son muchos y existen variedad de precios y en si el producto no escasea, en este caso es la papa que es el producto fundamental de esta empresa.

Y finalmente tenemos el poder de negociación de los compradores, aquí realmente el mercado será llamativo ya que el producto no tiene sustitutos y según las encuestas realizadas a los consumidores optaron por un precio de entre 2 y 3 dólares que es bastante accesible a nuestro bolsillo.



CAPITULO V



PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

El Sr. Patata es una de las primeras cadenas Españolas de comida rápida especializada en papas asadas; lo que diferencia al Sr. Patata del resto de sitios de comida rápida es que su menú se basa fundamentalmente en las patatas asadas, lo que hace que la comida sea bastante más sana.

El Sr. Patata tiene una variedad de platillos que son realizados en base a la papa. Esta cadena Española es muy novedosa y tiene mucha originalidad, no solo por las alternativas que el cliente tiene para satisfacer su necesidad, sino también por su decoración en los puntos de venta; los colores del local, los colores y modelos de sus muebles, son característicos y reconocidos por los consumidores, los uniformes y la manera cómo son atendidos es una de las diferencias muy grandes que la Empresa tiene en comparación a otras cadenas de comida rápida.

La actividad principal está basada en la utilización de un producto tan básico y tradicional como es la papa; la calidad en su materia prima y la innovación en la elaboración de sus productos preparados y servidos al instante son una de las características del Sr. Patata. La empresa ofrece a través de la fórmula de la franquicia la posibilidad de entrar a formar parte de un negocio con gran proyección que requiere unos bajos niveles de inversión y que permite al mismo tiempo, un alto nivel de rentabilidad.

La papa se la ofrece cocinadas de muchas formas variadas, asadas o fritas con una gran variedad de salsas a escoger. Las patatas fritas pueden ser a la pprika (un poco picantes), al natural o bravas y se pueden acompañar con mayonesa, alioli, Kétchup, Barbacoa, Tártara, Mostaza, Brava, Picante y Rosa aunque la especialidad de la casa es la patata asadas. Una enorme patata asada al horno que sirven cocinada con piel. La patata cocinada de esta forma mantiene todos sus nutrientes y se aconseja comrsela con piel para que el aporte nutricional sea completo.

La patata se sirve abierta por la mitad y puede ser con queso, jamón y queso, a la boloñesa, con salsa tártara especial, con cocktail de marisco, con carne, con atún y con roquefort. También se tiene la opción de que cada consumidor se prepare su patata a su gusto acompañada de otras opciones como: Mini brochetas de carne adobada con cebolla, mini pinchos, alitas de pollo, nuggets, jalapeños a puro estilo mejicano y

croquetas de jamón o pollo; además ofrece una variedad de ensaladas, verde, de atún y al york y queso (deliciosa).

En dicha franquicia siempre se da la garantía de las mejores papas seleccionadas tanto en su tamaño como en su frescura, las mismas que son preparadas al momento.

El objetivo de este capítulo es desarrollar un plan estratégico, el mismo que comprende un proceso de planeación, organización, instrumentación y actividades que la empresa Sr. Patata las debe ejecutar para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos empresariales; los que más adelante se señalará además. Lo que se desea es dar a conocer un proceso ordenado del plan estratégico orientado al cliente y estrategias que corresponden al entorno interno y externo de la empresa.

Este no es más que un documento en el cual se detallan las acciones necesarias para el buen funcionamiento de la Franquicia Española Sr. Patata expandida en el Distrito Metropolitano de Quito; se trata de un manual para la instrumentación, evaluación y control de marketing.

Además lo que se busca con este plan es una explicación de los elementos de la estrategia de marketing y una justificación de los recursos humanos necesarios para el buen desenvolvimiento en la administración de los locales Sr. Patata por parte de los franquiciados.

Luego de haber realizado las respectivas investigaciones de mercado de las franquicias en la línea de alimentos existentes en el D.M.Q., a los consumidores de éstas franquicias y a los posibles inversionistas de la Empresa Sr. Patata; y además detallado el análisis porcentual correspondientes a cada una de ellas; a continuación se desglosa a una pequeña síntesis sobre el análisis situacional que se definió de dichas investigaciones realizadas.

En primer lugar se realiza una definición de los términos y conceptos de plan de marketing y estrategia, luego se realizará un análisis de cada etapa del proceso en el cual se considerará la jerarquía de las decisiones que se deben tomar en la planeación estratégica, después se desarrollará el plan de marketing con su función e importancia

que este tiene dentro de la franquicia Sr. Patata para la expansión en el Distrito Metropolitano de Quito.

Luego se identifica y se establece la misión organizacional, una estrategia corporativa, metas, objetivos; son puntos claves que contemplan una planificación estratégica. Sin embargo para el desarrollo de cada uno de éstos debe iniciarse por la identificación en primera instancia de un análisis situacional, el mismo que permitirá determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización y se pueden identificar las oportunidades y amenazas externas.

5.1 Conceptualización y Definiciones Organizacionales.

Estrategia.- Es un término derivado de la antigua palabra griega *strategós* que significa el arte de dirigir operaciones en la guerra. Comprende la elección de análisis de mercado meta, el grupo de personas a las que la organización desea llegar y la creación y mantenimiento de una mezcla de marketing apropiada; es decir entre el producto, promoción, distribución y precio, los mismos que satisfagan las necesidades de los clientes en el mercado.

Plan de Marketing.- Este es un documento que proporciona un plan o esquema de las actividades de marketing de la empresa; este consta de la instrumentación, evaluación y control de las actividades de marketing. Este plan es utilizado para diversos objetivos, entre ellos está la función que desempeña como el mapa de carreteras, para poner en marcha la estrategia de marketing y lograr los objetivos. Adicionalmente a esto instruye a los empleados en los que constituye su papel y función para la consecución del plan.

Especifica además, la forma de cómo se asignarán los recursos y comprende tareas específicas de marketing, responsabilidades de los

empleados y el momento en el cual se deben desarrollar todas las actividades de marketing.

Estructuración de la Misión Empresarial

¿Quiénes somos? .- Una empresa innovadora, novedosa, única en la venta de papas rellenas asadas.

¿Quiénes son nuestros clientes?.- Son todas aquellas personas que sin límite de edad deseen consumir comida rápida.

¿Cuál es nuestra filosofía operativa?.- se preparan alimentos que contenga mínimos niveles de grasa y tenga porcentaje de nutrición, se trata a los clientes con mucho entusiasmo, alegría, respeto; le servimos a su gusto y medida.

¿Cuáles son nuestras competencias o ventajas competitivas fundamentales? Son todas aquellas empresas que tengan como actividad comercial la venta de comida rápida, pero como ventaja competitiva es el que, la franquicia Sr. Patata es la única que expende papas rellenas asadas.

¿Cuáles son nuestras preocupaciones e intereses en relación con nuestros empleados, comunidad, asuntos sociales y entorno? Encontrar personal capacitado que sea capaz de generara un buen funcionamiento de la empresa y se les garantiza un empleo que promueve el crecimiento profesional y se motiva con compensaciones adicionales, damos a nuestros inversionistas la garantía de mantener una buena rentabilidad y a la comunidad el apoyo comunitario.

Misión Empresarial

Somos la Empresa Sr. Patata, una Empresa innovadora, novedosa y única en preparar la mejor comida rápida, basada en la más exquisita variedad de papa rellena asada, con un nivel nutritivo muy alto; en este lugar se tratan a los clientes con entusiasmo, alegría,

respeto y les servimos a su gusto y medida. A nuestros empleados se les garantiza un empleo que promueve el crecimiento profesional y se los motiva con compensaciones adicionales, damos a nuestros inversionistas la garantía de mantener una buena rentabilidad y a la comunidad el apoyo que ésta se merece.

Visión Empresarial

Ser la empresa de comida rápida número uno en el mundo, en términos de imagen, calidad, rentabilidad y crecimiento, realizar una gran labor para nuestros clientes, empleados y accionistas.

5.2 Análisis Situacional y del Entorno

- **Análisis Entorno Externo.-** Dentro del análisis externo de la empresa Sr. Patata, se pudo identificar que cuenta con una ventaja competitiva y diferencial, debido a que ésta es una empresa que tiene como objetivo generar una expansión en el Distrito Metropolitano de Quito, con locales que según sus características físicas como de su inversión inicial podrían ser ubicados en los Centros Comerciales.

Esta ventaja competitiva se determina al ser ésta la única empresa con innovación en el área de alimentos de comida rápida, la misma que mantiene la nutrición al ser ésta cocida en horno de forma rústica.

La competencia que se ha identificado en el análisis realizado es de cuarenta y un franquicias que se encaminan en la línea de comida rápida; sin embargo cada una de éstas tiene definido casi de la misma manera a su mercado meta; es decir los productos que expenden están dirigidos a personas de distintas edades que dispongan de poco tiempo para alimentarse, las estrategias de mercado que éstas utilizan, la variedad en sus productos, las promociones que realizan para captar y mantener clientes y en lo que respecta al precio tienen definido casi en forma similar.

Al ser una Empresa que no tiene mucha complejidad en la preparación de sus productos y que tiene como producto base la papa con productos adicionales, se concluyó que el

precio de venta al público considerado en las encuestas realizada será de USD 2.00 sin embargo ésta alternativa de precio fue calculado en base al precio de mercado.

Al hablar de los aspectos legales y reglamentarios estos puntos son considerados en su totalidad de acuerdo a las cláusulas establecidas en el contrato de franquicia, ahora bien ésta tendrá una variación dependiendo de los cambios que se vayan desarrollando por parte de la actual Asamblea Nacional dentro de las normas establecidas en el Reglamento de Propiedad Intelectual, y el Código Civil y otras que tengan relación con la creación de nuevas franquicias en el Ecuador.

Para el funcionamiento de las empresas de alimentos de comida rápida en el aspecto tecnológico este no se requiere de una tecnología de punta, sino es una tecnología básica como una cortadora de papas, freidora de papas, horno, parrilla, es decir todo lo que se requiere para el desarrollo de un negocio de ese tipo.

En el Ecuador lamentablemente tenemos la cultura de consumir productos de comida rápida entre ellas están las que se consideran comida chatarra, por lo cual los posibles consumidores de seguro se inclinarían por consumir las papas rellenas las cuales no han perdido sus nutrientes al ser asadas al horno.

- **Análisis Entorno del Cliente.-** En primer lugar se prevé que los posibles clientes que frecuentarán el Sr. Patata, serán todas aquellas personas de distintas edades que dispongan de poco tiempo y deseen satisfacer una necesidad alimenticia con comida rápida nutritiva, al existir una variedad de papas asadas clásicas, extremas, gourmet y light se puede decir que está enfocada a todas las personas sean estas niños, jóvenes y adultos, que deseen probar algo delicioso y novedoso.

Además el espacio geográfico en donde se prevé su funcionamiento y el consumo de los productos del Sr. Patata será en los Centros Comerciales ubicados dentro del Distrito Metropolitano de Quito, debido a sus características de infraestructura y de inversión.

Al tener conocimiento que el Sr. Patata tiene una elaboración propia y que garantiza los nutrientes y la calidad de los productos, los posibles clientes que se estima que frecuenten los locales en funcionamiento será por las características que este tiene.

Al ser una empresa que aun no se encuentra en funcionamiento en el mercado y no existe un posicionamiento de la marca en los distintos consumidores, es seguro que a sus inicios no existirá una aceptación inmediata al adquirir este producto.

- **Análisis Entorno Interno (Organizacional).**- Al ser una empresa que desea posesionarse recién en el mercado de comidas en el Distrito Metropolitano de Quito, no se puede medir el desempeño actual de la empresa con relación a las ya existentes.

Sin embargo se hará referencia a la revisión de los recursos organizacionales actuales, como el recurso financiero que es de USD 25.000,00 para su implementación de un local de la franquicia Sr. Patata como ya se indicó anteriormente. Además en el gráfico siguiente se puede identificar la estructura organizacional que éste mantendrá para su desempeño.

ESTRUCTURA ORGÁNICA SR. PATATA



Fuente: Las Autoras

Como se puede observar la estructura orgánica del Sr. Patata no es nada complejo, debido a que, como en la propuesta de inversión inicial para lograr la expansión en el Ecuador, es de un quiosco de 10 m² considerando su ubicación en los Centros Comerciales del DM.Q., sólo se requiere de dos personas que se encuentran supervisadas por el Administrador o Franquiciado.

Sin embargo se puede manifestar que en primera instancia se encuentra el Franquiciador o dueño de la franquicia, el cual siempre va a tener relación aunque no permanente pero si esporádica con el Franquiciado; ya sea esto por las regalías o asesoramiento que este debe brindar.

En segunda instancia encontramos al Franquiciado o Administrador, esta persona será la encargada de poner en marcha el plan operativo de la Franquicia Sr. Patata, además será quien de seguimiento, controle y evalúe el comportamiento empresarial.

Y por último, detallamos las actividades que realizan los dos empleados que se requieren según la propuesta inicial de inversión, para el buen funcionamiento de la franquicia en el Ecuador.

Empleado No. 1.- Esta persona será la encargada de recibir todos los productos necesarios para la elaboración de la variedad de papas rellenas asadas, también es la responsable del almacenamiento de los productos, de la entrega de reportes para el abastecimientos de la despensa por medio de inventarios semanales y por último se encarga de preparar los pedidos que los clientes.

Empleado No. 2.- Esta persona encargada de la recepción de los pedidos y su cobro, será quien despache dichos pedidos, además es la responsable del mantenimiento y limpieza del quiosco y por último será quien entregue los reportes de ventas y cierre de caja al Franquiciado.

5.3 Análisis FODA

INTERNAS		EXTERNAS	
Fortalezas		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none">• Al ser una franquicia internacional, se cuentan con los manuales de operatividad• Se lleva un control de los ingresos y egresos por día y un control mensual con una tecnología básica.• Excelente calidad del producto por la conservación de sus nutrientes.• Se tiene un control de inventarios, siendo este un instrumento para abastecer la despensa.• Brindamos a nuestros empleados estabilidad, beneficios, incentivos.	<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con una estrategia competitiva al no existir una competencia del mismo producto.• Ingresar a nuevos mercados por medio de franquiciar al negocio• Se posee una variedad de productos para todo tipo paladares exigentes.• Crecimiento de mercado rápido al ser una franquicia original.• Sector con mucho tránsito peatonal y existencia de parqueadero vehicular.		
Debilidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none">• En los días feriados, se requiere de personal debido al incremento en la fluidez de los consumidores.• Falta de un control en el consumo de insumos de alimentos para evitar desperdicios en la preparación de productos.	<ul style="list-style-type: none">• Al no estar en funcionamiento el local se desconoce la aceptación en el mercado consumo.• Problemas económicos a nivel nacional que limite la inversión en franquicia.• Al existir sustitutos de comida rápida, puede generarse un cambio en el gusto de los clientes.		

Como podemos observar en el análisis FODA arriba detallado, se debe poner énfasis en varios puntos; para ello a continuación se identifican las metas y los objetivos que tendrán congruencia con el cumplimiento de la misión que al inicio de este capítulo se identificó y sobre todo con estas metas y objetivos se elaborará la estrategia de la unidad de negocios.

CUADRO METAS SR. PATATA

<i>METAS</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
<i>Meta No. 1</i>	Posesionar la marca en la mente del consumidor ofreciendo un producto de mayor calidad y atención adecuada a nuestros consumidores.
<i>Meta No. 2</i>	Mantener los precios accesibles al consumidor en la línea de comidas rápidas, con relación a los ya existentes en el mercado.
<i>Meta No. 3</i>	Garantizar a los franquiciados una rentabilidad atractiva de su inversión inicial, motivando a una captación de nuevos franquiciados logrando así la expansión de la Empresa Sr. Patata en el D.M.Q. gracias a su estabilidad internacional.
<i>Meta No. 4</i>	Promover el crecimiento personal de los empleados a través de compensaciones e incentivos.

Fuente: Las Autoras

CUADRO DE OBJETIVOS SR. PATATA

<i>OBJETIVOS</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
<i>Meta No. 1 Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none">● Introducir en el mercado el producto por medios de comunicación por un año para su posicionamiento.
<i>Meta No. 2 Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none">● Realizar revisiones trimestrales con relación al poder adquisitivo de las personas en el mercado de comida rápida.
<i>Meta No. 3 Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none">● Lograr un incremento del 10% anual en las ventas, siendo así una rentabilidad llamativa para los franquiciados.
<i>Meta No. 4 Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none">● Ofrecer una compensación e incentivos al personal por ventas en un porcentaje de 2%.

Fuente: Las Autoras

5.4 Estrategia de la Unidad de Negocios

En este punto nos centraremos en realizar un esquema o los medios fundamentales para utilizar e integrar los recursos en los ámbitos de Marketing, Financieros, Administrativa, recursos humanos. La finalidad de elaborar un plan de estrategia es hacer realidad la misión de la empresa y lograr las metas y objetivos deseados.

ESTRATEGIA SR PATATA

METAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
MARKETING		
Posesionar la marca en la mente del consumidor ofreciendo un producto de mayor calidad y atención adecuada a nuestros consumidores.	Introducir en el mercado el producto por medios de comunicación por un año para su posicionamiento.	1. Elaboración trimestral de Trípticos, hojas volantes 2.- Publicidad trimestral a través de los medios de comunicación televisivos.
FINANZAS		
Mantener los precios accesibles al consumidor en la línea de comidas rápidas, con relación a los ya existentes en el mercado.	Realizar revisiones trimestrales con relación al poder adquisitivo de las personas en el mercado de comida rápida.	1.- Análisis trimestral del promedio de ingresos en familias que visitan los Centros Comerciales
ADMINISTRATIVA		
Garantizar a los franquiciados una rentabilidad atractiva de su inversión inicial, motivando a una captación de nuevos franquiciados logrando así la expansión de la Empresa Sr. Patata en el D.M.Q. gracias a su estabilidad internacional.	Lograr un incremento del 10% anual en las ventas, siendo así una rentabilidad llamativa para los franquiciados.	1.- Diseño de comercialización puerta a puerta para un incremento en ventas. 2. Elaboración de una tarjeta con descuentos atractivos para los mejores consumidores.
RECURSOS HUMANOS		
Promover el crecimiento personal de los empleados a través de compensaciones e incentivos.	Ofrecer una compensación e incentivos al personal por ventas en un porcentaje de 2%.	1.- Compensación al mejor empleado por su desempeño laboral y por el total de ventas realizadas.

Fuente: Las Autoras

MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN			
PROYECCION ANUAL	PLAZO	PERSONAL RESPONSABLE	MEDICIÓN DE CONTROL
Producto			
Posicionamiento del producto en la mente del consumidor.	Cada tres meses	Franquiciado y Empleado 2	Realizar un análisis de las sugerencias recibidas en el buzón de clientes.
Precio			
Mantener los precios accesibles al consumidor	Trimestral	Franquiciado	Datos estadísticos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística y Censo
Distribución			
Incremento de las ventas por medio de nuevos canales de distribución	Semanal y Anual	Franquiciado y Empleado 2	Recepción de los informes semanales de ventas y análisis comparativo anual.
Promoción			
* Tarjeta con descuentos * Trípticos * Publicidad Televisiva	Bimensuales	Franquiciado y Empleado 2	* Supervisión de rebajas de tarjetas amortizadas * Supervisión en la entrega de trípticos y Monitoreo televisivo.

Fuente: Las Autoras

Como se puede observar en el cuadro de Estrategia Sr. Patata, las actividades que se enuncian van relacionadas al cumplimiento por objetivo y meta de cada área funcional. De tal manera que en la meta de marketing para lograr el posicionamiento de la marca en el mercado y la aceptación en la mente de los clientes, se ejecutará una serie de actividades relacionada con la publicidad, ya sean éstos en varios medios de comunicación,

En el caso de la meta financiera las actividades que se emplearán para poder mantener la accesibilidad de los productos que expende el Sr. Patata, será la recolección de información relacionada con estadísticas actualizadas trimestralmente de la capacidad adquisitiva de los consumidores que frecuentan los centros comerciales.

Para poder cumplir el incremento anual del 10% en las ventas correspondiente a la meta administrativa, ésta no es más que aumentar el incremento en el consumo; para el cual se aplicarán actividades como la comercialización de puerta a puerta y la elaboración de tarjetas con descuentos.

Y para concluir con el cuadro Análisis de Estrategia, se puede decir que para promover el crecimiento personal de los empleados que es el caso de la meta Recursos Humanos, se promoverá con la compensación a través de incentivos laborales al mejor empleado.

Ahora bien en la Matriz de Instrumentación con proyección anual, se detalla el plazo, los responsables y las acciones que se deben realizar como medición del desarrollo de las actividades; el objetivo de esta matriz de instrumentación para el control, no es más que ir midiendo el cumplimiento o no de lo proyectado.

5.5 Propuesta de elaboración de guías de apoyo para la empresa Española SR. PATATA

En primera instancia, ya al haber expuesto en el punto anterior las proyecciones de rentabilidad y equilibrio partiendo de la inversión inicial que genera en la Franquicia Sr. Patata y realizado el análisis comparativo entre los dos modelos propuestos; se continúa con el desarrollo de elaboración de guías.

Esto no es más que desarrollar los pasos que dirigen y encaminan a los posibles inversionistas de la Franquicia para alcanzar los objetivos que ésta como Empresa tiene; además dentro de las guías lo que se desea es señalar la dirección que los inversionistas necesitan conocer y el que deben seguir; en el mismo se detallan los preceptos para que sea encaminada la franquicia en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Sr. Patata al momento de contar con un nuevo inversionista adquiere el compromiso ético y legal de proporcionar toda la ayuda razonable que un nuevo franquiciado lo que se requiere para tener éxito. Esto implica tener la obligación muy superior a cualquier sociedad normal de negocios que exista” Es una alianza que tiene más parecido con un vínculo matrimonial que con una relación de negocios”²².

La franquicia Sr. Patata es un verdadero proyecto de empresa y una oportunidad para aquellos que buscan un futuro profesional, al invertir en esta empresa, todos los franquiciados pasan por un período de formación suficiente para poder gestionar un local Sr. Patata. Toda la formación tiene lugar en el propio Quiosco del franquiciado. Pero para ello se requiere de las guías, las cuales son la base para el inicio en el desarrollo de la nueva actividad comercial, las mismas que se detallan a continuación.

5.5.1 Guía de Modulación del Local Comercial

Se debe recordar primeramente que al inicio de esta investigación se definió una propuesta de inversión, la misma que se basó en la estructuración de un Quiosco de 10 m² en lo que se incluye lo que es salida de humos, suelos, tabiques adecuados, cerramientos, instalación eléctrica y de agua completa e instalación para la instalación de los WC. En la obra corporativa debe de incluirse los trabajos de carpintería, cristaleros, pintores, grafistas lampistas, y electricistas, que estaría ubicado dentro de Centros Comerciales en el Distrito Metropolitano de Quito.

²²

Steven S Raab, Gregory. *Franquicias Cómo multiplicar su negocio*, Pág. 195

Para determinar la aceptabilidad de los posibles inversionista se procedió a realizar una encuesta en la cual, dentro de las interrogantes consultadas se puso énfasis en dos de ellas para desarrollar esta **Guía de Modulación del Local Comercial**.

Estas preguntas fueron las siguientes:

- 1.- ¿Le gustaría adquirir una franquicia de alimentos diferente a las ya existentes, con imagen y calidad novedosa?
- 2.- ¿Piensa usted que el nombre Sr. Patata es novedoso y original que puede atraer a clientes?

En base a los resultados obtenidos se identificó que es de vital importancia la imagen de la infraestructura del local, éste juega un punto clave para la aceptación de esta franquicia. Del impacto que genere la imagen se puede decir que existirá una buena captación de clientes.

De esta forma damos a conocer la modulación homologada que el Sr. Patata tiene en España, la misma que será implementada en el Distrito Metropolitano de Quito.



Fuente: www.diariodeunfranquiciado.com



Fuente: www.diariodeunfranquiciado.com

5.5.2 Guía de Imagen Corporativa

La Imagen Corporativa es uno de los puntos claves dentro de toda empresa; para el Sr. Patata ésta es básica y primordial para la aceptación de los consumidores, ya que al tener una imagen impactante y estandarizada es fácil la identificación por parte de ellos.

Lo mismo sucede con el logo que identifica al Sr. Patata, como se observa a continuación es una papa grande es original y fuera de lo común que permite siempre estar en la mente de quienes consumen productos de esta franquicia. Según estudios realizados por la compañía y publicados en la Revista Entrepreneur, obtiene un alto grado de recuerdo para los consumidores.



No olvidemos los uniformes que estos utilizan porque han sido elegidos muy cuidadosamente desde la forma de crearlos hasta los colores que los identifican que en este caso es el azul y amarillo, con un tono que ayuda a la vista e impacta.

El Empaque también es decorado con los colores que identifican al Sr. Patata, y su diseño se diferencia de otros, todo esto se lo ha hecho con el fin de hacer una franquicia única y original de las otras.

Tanto es así que el Sr. Patata no ha dejado de lado a los niños los cuales tienen mesas y sillas en forma de patatas es bastante gracioso y único.

Por otro lado toda la decoración está orientada a reforzar los valores de marca y a crear distintos entornos de consumo para cualquier cliente que frecuente estos locales.

Con lo antes ya mencionado damos a conocer los uniformes e implementos que el Sr. Patata utiliza para su personal y de igual manera para el empaque:



5.5.3 Guía de imagen de productos

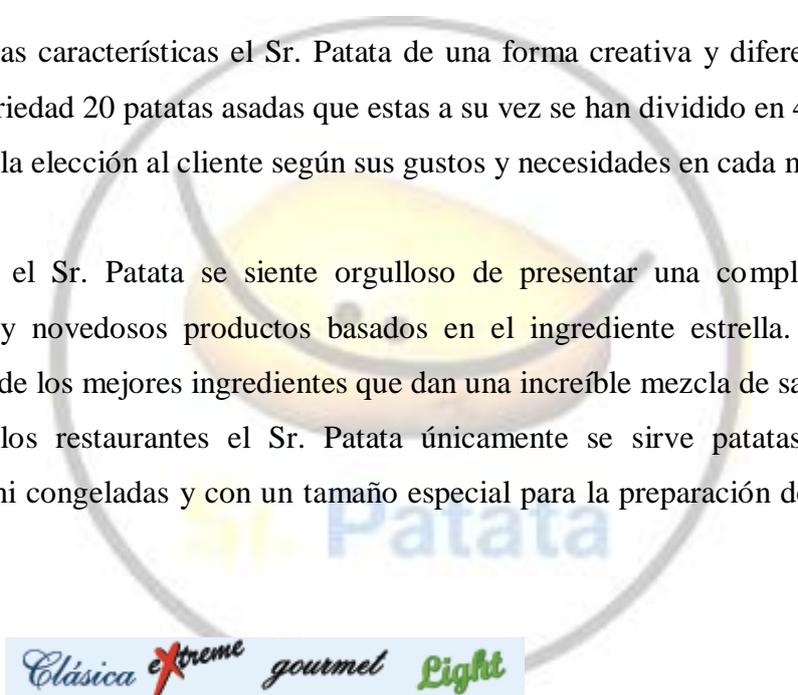
En esta guía detallaremos con énfasis los productos que el Sr. Patata expende que como su nombre mismo lo indica es la patata, y vale mencionar que esta tiene características nutricionales y la riqueza de la fécula de la papa es equiparada con los cereales por su riqueza en hidratos de carbono lo que la hace indispensable para una dieta equilibrada que es baja en calorías, y tiene un aporte de oligoelementos, vitaminas (B1, B2, B3, B6 y C), flúor, selenio, potasio, proteínas y hierro.

Vale aclarar que la papa se la sirve asada o hervida para que conserve al máximo sus nutrientes siendo muy aconsejable dejarle la piel ya que debajo de esta existen sustancia nutritivas.

Por todas estas características el Sr. Patata de una forma creativa y diferente nos da a elegir una variedad 20 patatas asadas que estas a su vez se han dividido en 4 grupos de 5 para facilitar la elección al cliente según sus gustos y necesidades en cada momento.

Por lo tanto el Sr. Patata se siente orgulloso de presentar una completa gama de originalidad y novedosos productos basados en el ingrediente estrella. La Patata acompañada de los mejores ingredientes que dan una increíble mezcla de sabores.

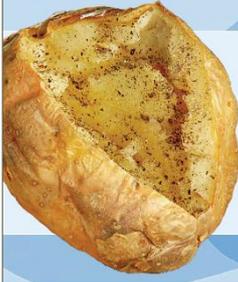
Además en los restaurantes el Sr. Patata únicamente se sirve patatas frescas, no refrigeradas ni congeladas y con un tamaño especial para la preparación de cada de los platos.

Así tenemos:  *Clásica* *extreme* *gourmet* *Light*

Clásica : Aquí encontramos las patatas de toda la vida para aquellas personas que no desean experimentar demasiado y se sienten satisfechas con los sabores de siempre.

Clásica

Tradicional



Hecha para ti al más puro estilo
TRADICIONAL
 La preparamos con
ACEITE DE OLIVA, SAL y PIMIENTA.

¡La manera más perfecta de no perder el intenso sabor de la PATATA ASADA!

Clásica

Jamón y Queso



Una deliciosa Patata Asada rellena de tiras de **JAMÓN YORK** con una generosa **CAPA DE QUESO EMMENTAL GRATINADO**

¡LA MÁS POPULAR!

Clásica

Pollo Salud



¡Una opción muy popular!!
 Patata Asada rellena de
POLLO FRITO
 con una base de **LECHUGA** aderezado con **SALSA MAYONESA**

Clásica

Bacon y Queso



Elegante y seductora rellena con una base de **QUESO FUNDIDO** trocitos de **BACON** y culminada con una capa de **QUESO EMMENTAL GRATINADO**

¡UNA AUTÉNTICA CLÁSICA MUY SABROSA!

Clásica

Bonito



Exquisita combinación Patata Asada y **BONITO DEL NORTE** mezclado con **TROCITOS DE CEBOLLA** sobre una base tierna de **LECHUGA**

¡DE CINE!



: Esta clase es para auténticos aventureros que quieren emociones fuertes.

extreme

Pollo Picante

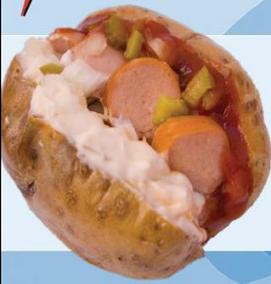


Para los **AMANTES DE LOS SABORES FUERTES**
 Patata picante con **TIRAS DE POLLO** **CHILES** **SALSA BARBACOA**

¡LA MÁS MEX!!

extreme

Hot Dog



Rellena de deliciosos trocitos de
FRANKFURT
PEPINILLOS
CEBOLLA
 aderezada con una mezcla de
SALSA MAYONESA
KETCHUP

¡¡IRRESISTIBLE!!

extreme

Al Pesto



Nuestra Patata Asada al Horno
 aderezada con
SALSA PESTO
 finalmente condimentada con auténtico
QUESO PARMESANO

**¡UNA EXQUISITA COMBINACIÓN
 PARA LOS AMANTES DE LA COMIDA
 ITALIANA!**

extreme

Salchichas



**¡PARA LOS AMANTES DE LA
 CARNE!**
 Patata Asada rellena de
TROCITOS DE SALCHICHA con
PIMINETO VERDE
 recubiertos de una capa de
QUESO EMMENTAL

extreme

Sobrasada



Una patata asada según el método tradicional
 rellena de sabrosa
SOBRASADA
 cubierta de
EMMENTAL

¡DE PELÍCULA!

gourmet : Para aquellos con el paladar más exquisito.

gourmet

Atún y huevo



Te la preparamos con
ATÚN
HUEVO DURO
TROCITOS DE CEBOLLA
 y un toque de
CREMOSA SALSA MAYONESA

**¡Sencillamente la manera más divertida de
 comer una Patata Asada!**

gourmet

Pollo al Curry



Deliciosa Patata Asada
 rellena de
CRUJIENTES TIRAS DE POLLO
 aderezado con
EXÓTICA SALSA AL CURRY

¡SABOR ORIENTAL A LA CARTA!

gourmet

Marisco



Deliciosa combinación de
TROCITOS DE LANGOSTINO COCIDO
 con
PALITOS DE CANGREJO
LECHUGA FRESCA
 aderezada con una
EXQUISITA SALSA ROSA

¡LA MÁS FRESCA DE Sr. PATATA!

gourmet

Salmon



Patata Asada con una
FINA CAPA DE QUESO CREMOSO
 rellena de
SALMON EN FINAS TIRAS
CEBOLLA
 condimentada con una pizca de
PIMIENTA NEGRA y LIMÓN

**¡SUAVE Y DELICIOSA
 COMBINACIÓN!**

gourmet

Bambetta



Una fondue de patata asada rellena de
**CREMOSO QUESO FUNDIDO DE
 RACLETTE**
 aderezada con
ORÉGANO

¡NO PODRÁS PROBAR NADA MÁS
 CREMOSO!

Light : Para los que quieren cuidar la línea sin perder los sabores más exquisitos

Light

Provenzal



La patata más elegante rellena de una
MEZCLA DE HIERBAS
 con
MOZARELLA

¡DELICIOSA SELECCIÓN DE
 INGREDIENTES MEDITERRÁNEOS!

Light

Bacalao



La Patata asada mezclada con
**BACALAO
 ATÚN
 ACEITUNA NEGRA
 LECHUGA**
 y
SALSA ROSA

¡LIGERA Y SABROSA!

Light

Vegetariana



Prueba nuestra Patata Asada rellena de
**MAÍZ
 LECHUGA TIERNA
 CEBOLLA
 PEPINILLO
 ALCAPARRAS
 ACEITUNAS NEGRAS**
 con aderezo de
ACEITE, SAL, PIMIENTA y ORÉGANO

¡LA MÁS MEDITERRÁNEA!

Light

Champiñones

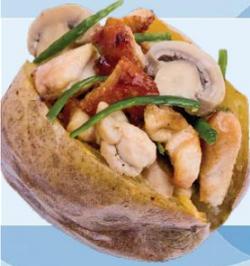


Patata Rellena con una
**GENEROSA PORCIÓN DE
 CHAMPIÑONES**
 bañados en
QUESO EMMENTAL
 La gratinamos un poco y le añadimos
AJO , PEREJIL

¡INGENIOSA COMBINACIÓN!

Light

Pollo con Verduras



Rellena con
**DELICIOSAS TIRAS DE POLLO
 CHAMPIÑONES**
 y
PIMIENTO VERDE

¡UN CLÁSICO SÚPER LIGERO!

5.5.4 Guía de capacitación

Esta guía es también muy importante e interesante que se debe manejar con mucha atención ya que de aquí dependerá el éxito de la preparación de sus platos y manejo de la franquicia Sr. Patata, ya que la compañía facilita a sus franquiciados la formación necesaria a través de diversos cursos en materia de gestión del establecimiento, recepción de pedidos forma de almacenamiento y control del stock.

Además se capacita en las diferentes técnicas de cocción, la elaboración y presentación de productos; en definitiva todo aquello que es necesario para gestionar de manera eficaz y óptima todos los modelos de restauración que ofrece el Sr. Patata.

El Sistema de capacitación se conforma de dos etapas:

- 1.- Se ofrece un curso de formación inicial, en el que el franquiciado recibirá la formación teórico y práctico.
- 2.- Consiste en una formación continua destinando a ofrecer asistencia continua al Franquiciado.

5.5.5 Guía de Personal

En esta guía se detalla todo lo referente al personal, se mencionó al número de empleados a contratar que será un mínimo de 2 personas, adicionalmente se fijará el:

- Coste Salario Mínimo Vital
- Salario Administrador
- Costes de Seguridad Social,
- Beneficios etc.

Que se obtienen a partir de los mínimos establecidos en Convenios Colectivos, normativa sectorial o remuneraciones habituales en el sector.

El Precio de Consumición, se obtiene a partir de los Estudios de Mercado que se realizó, que nos da un valor de Uds. 2, oo media de consumo verificadas en establecimientos similares.

Sirve como Ratio para poder llevar a cabo una aproximación a los perfiles de venta del negocio. El peso muestra de referencia, así como el estándar de bebidas, dependerá de los hábitos de consumo del lugar de implantación.

A más de eso se designa las tareas pertinentes que cada uno de los empleados debe realizar para su mejor desempeño y perfeccionamiento del negocio, sin olvidar que una buena imagen, de todos trabajando en equipo ayudara a un mejor desenvolvimiento de esta franquicia.

5.5.6 Guía Técnica de Preparación

En esta guía se detalla todo lo concerniente a la preparación de la papa desde el momento de su llegada hasta su entrega al consumidor final, lo cual la hemos dividido en cuatro etapas:

- 1.- Selección y limpieza de la papa
- 2.- Cocción de la misma
- 3.- Ingredientes varios dependiendo del pedido
- 3.- Entrega final al consumidor

En la selección y limpieza de la papa.- como su nombre lo indica se escogerá las papas que reúnen el tamaño adecuado que por lo general será grande y seguidamente se las limpiará para pasar a la segunda etapa.

Cocción.- Aquí se las coloca en el horno con un determinado tiempo para que se asen con la finalidad de estar lista para ser rellenas con sus diferentes ingredientes.

Ingredientes.- En esta etapa los ingredientes varían ya que depende del pedido del consumidor como ya hemos mencionado tenemos 4 clases de papas que se dividen en 5 variedades así tenemos las

Clásica *extreme* *gourmet* *Light*

por lo tanto según la variedad que deseen se utilizar los ingredientes adecuados.

Entrega.-Finalmente se le entregara al consumidor, sin olvidar de decirle que elija las salsas que este desea agregar según su gusto.

5.5.6.1 Instrumentación y Equipos:

En la preparación tanto de la papa como de los ingredientes de la misma se utiliza como equipos:

- El Horno Sr. Patata
- La utilería de cocina.

Insumos:

Como ya mencionamos debemos tener toda la variedad de los ingredientes que las papas necesiten así que detallamos en general:

Carnes:

Jamon York, Pollo Frito, Bacon, Salchicha,

Mariscos:

Atún, Camarones, Palitos de cangrejo, Bacalao

Queso:

Parmesano, De mesa, Tierno.

Huevo Duro.

Varios ingredientes:

Aceite: Oliva, Girasol

Salsas: Alioli, Kétchup, Mayonesa entre otras.

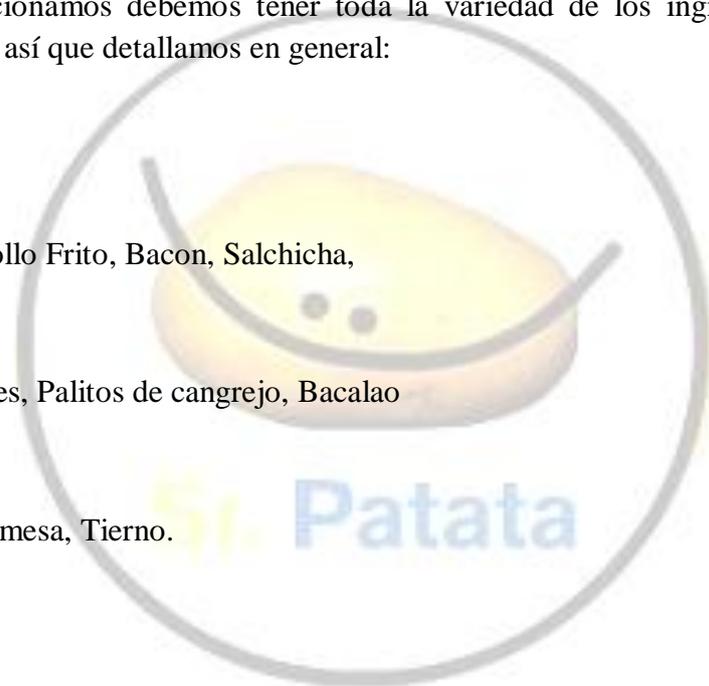
Lechuga Pepinillo

Cebolla Aceitunas

Champiñones Pimiento

Maíz Ajo

Perejil Otras.



CAPITULO NO. V I



DESARROLLO Y APLICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SR. PATATA

CAPITULO V I

6.1 Análisis del proyecto empresarial Quiosco

Milenium Chips una sociedad originaria y especializada en asesoría para la creación y estructuración orgánica de franquicias; la misma que fue la mentalizadora para la introducción en el mercado de comida rápida, con la innovadora idea de la Empresa Sr. Patata, la que fue instaurada en el año de 1990.

El alto nivel nutricional de la papa fue uno de los factores principales que se tomaron en cuenta al analizar la viabilidad y aceptación en el Mercado de España; al encontrar una manera de originalidad que permita no caer en los comunes conceptos y monótonas prácticas que son utilizados por la gran variedad de empresas y franquicias de comida rápida.

El Sr. Patata como una innovadora fórmula de franquicia, es una empresa que ofrece al franquiciado altos índices de rentabilidad, ya que ,este es un negocio de consumo masivo, al que se puede accederse con un volumen de inversión muy asequible dentro del mercado, y requiere unas mínimas necesidades de espacio y personal.

Desde el punto de vista legal el Sr. Patata, no ofrece más servicios de los que esté en condiciones de proporcionar, ni su contrato de franquicia ni su declaración de presentación le comprometan a otra cosa que no sean los servicios que normalmente el Sr. Patata proporcionan en forma uniforme y regular.

En este capítulo se describe y analiza la aplicación financiera del Sr. Patata como negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Dentro de este punto se desarrolla el planteamiento y aplicación financiera basada en un plan de rentabilidad, mediante este supuesto se conocerá cuantos clientes necesita un local al día, cuanto personal se requiere para su funcionamiento, cuál será la aplicación del flujo de caja y cuantos serán los beneficios percibidos.

6.2 Descripción del Establecimiento

Para realizar una proyección de inversión en primer lugar se debe realizar una descripción del establecimiento, es decir los datos del local en el que se ubica o ubicará la franquicia Sr. Patata, los mismos que a continuación se detallan:

Cuadro Descripción de Establecimiento

Pago por arrendamiento mensual espacio físico	\$ 500,00
Derecho de Traspaso	0,00
Precio Adquisición Local	0,00
Años de Financiamiento	0,00
Tipo de Interés Préstamo Hipotecario	0%
Royalty	\$ 300,00
Intereses Devengados Préstamo Adq. Local	0,00
Modelo de Negocio	Quiosco
Superficie del Local	10 m ²

Fuente: Las Autoras

Es importante indicar que los valores relacionados con el arrendamiento mensual del espacio físico, fue calculado en base a una media de los arrendamientos que se pagan en los centros comerciales por una isla; ya que este, tiene la misma dimensión de la propuesta de inversión de un Quiosco.

Indicadores de Gestión y Producto.- En este punto se describe el número de empleados que se requiere para un buen funcionamiento, el Salario Mínimo Vital, el Salario de la persona que Administra el Local. Adicionalmente se identifica el precio por consumo, el mismo que se obtuvo de la Investigación de Mercado realizada a los consumidores de alimentos de franquicias ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito; los cuales se detallan a continuación:

Cuadro de Gestión y Producto

Número de Empleados	2
Salario Mínimo	USD 218,00
Salario Administrado/Gerente	0,00
Seguridad Social a Cargo de la Empresa	11.15 %
Precio medio por consumo	USD 2,00

Fuente: Las Autoras

6.3 Inversión del Quiosco

La inversión que se requiere para el desarrollo de la propuesta de negocio Sr. Patata, es el monto de recursos con el cual se va a iniciar el negocio antes de percibir la primera rentabilidad. Estas inversiones en el caso de nuestra investigación se analizarán en base al supuesto de inversionista que disponen de capital, por tal motivo no se analiza con una deuda bancaria.

Esta inversión se basa en un Quiosco, que como ya se había indicado en la descripción del establecimiento tiene una dimensión de 10m² y para ello determinaremos según los datos bases relativos a la superficie del local la inversión estimada asciende a 25.000 dólares.

En dicho precio se incluye la obra corporativa, la maquinaria e instalaciones, y la imagen corporativa de la franquicia; adicionalmente a esto se incluye el canon de entrada que se le considera como gastos de constitución del quiosco o derechos de entrada; en estos derechos de entrada consta lo siguiente:

- ✓ La formación presencial en su local;
- ✓ Viajes, dietas y hospedaje del personal Sr. Patata desplazo;
- ✓ Entrega de manuales operativos;

- ✓ Vestuario inicial;
- ✓ Exclusiva en el Centro comercial;
- ✓ Concesión marca por 20 años;
- ✓ Elaboración del proyecto de decoración y adecuación.

Instrumentación de Trabajo.- En la inversión inicial tipo Quiosco existen varios componentes los cuales son de importancia detallarlos; ya que, estos son instrumentos de trabajo necesarios para desarrollar las diferentes actividades comerciales en el establecimiento de franquicia, los mismos que se indican a continuación:

INSTRUMENTACION DE TRABAJO Sr. PATATA

ELEMENTOS	INDISPENSABILIDAD
Mueble salsas/ cubetas gastronoma	SI
Maquina Hot Patata	SI
Horno Sr. Patata	SI
Botellero	SI
Máquina registradora	SI
Utillería de Cocina	SI
Rotulo Exterior	SI
Cajón Patatero	SI
Tablero de Menú	SI
Modulo Quiosco	SI

Fuente: Las Autoras

Activos.- Los activos son bienes que tienen valores sujetos a depreciación y estos son propiedad del Inversionista. Estos activos se clasifican en activos corrientes, fijos y diferidos.

En este estudio de investigación los activos corrientes tienen un valor de USD.2.259,00; en tanto que lo que corresponde a los activos fijos es de USD 10.200,00; que no es más que la suma de las inversiones realizadas por maquinaria-equipos y los valores que corresponde a muebles y enseres; en lo que respecta a los activos diferidos o capital de

operaciones se considera a los gastos de constitución del Quiosco que en nuestra propuesta de negocio corresponde al valor de USD 12.541,00; los mismos que se detallan a continuación.

INVERSION INICIAL DEL QUIOSCO

Detalle	valores	
1.-Invesion Fija		10200
Maquinaria y Equipo	4910	
Muebles y Enseres	5290	
2.- Activos Diferidos		12541
Gastos de constitución del Quiosco	12541	
3.- Capital de Operaciones	2259	2259
INVERSION TOTAL		25000

Fuente: Las Autoras

Como se indica en el cuadro anterior, se puede decir que para adquirir los derechos de la franquicia Sr. Patata se requiere de una inversión total de USD 25.000.00.

IINVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPOS

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Máquina de Salsas	1	780	780
Máquina Hot Patata	1	1200	1200
Horno Sr. Patata	1	1980	1980
Máquina Registradora	1	530	530
Utilería de Cocina	1	420	420
		4910	4910

Fuente: Las Autoras

INVERSIONES DE MUEBLES Y ENSERRES			
Muebles y Enseres	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Módulo de Quiosco de madera	1	4555	4555
Cajón Patatero	1	290	290
Botellero	1	200	200
Tablero de Menú	5	49	245
		5094	5290

Fuente: Las Autoras

ACTIVO DIFERIDO	
Activos Diferidos	Valor
Gastos de constitución del Quiosco	12541
Total Activos Diferidos	12541

Fuente: Las Autoras

Capital de Operación.- A este también se le conoce como Capital de Trabajo, comprende los recursos necesarios para afrontar todos los gastos de administración y cubrir los costos de operación durante el proceso productivo. En ésta investigación se calculo para el período de 30 días y comprende las cuentas detalladas a continuación:

CAPITAL DE OPERACIONES		
RUBRO	PERIODO	VALOR
MATERIA PRIMA	1 MES	1053
MANO DE OBRA DIRECTA	1 MES	436
GASTOS DE FABRICACION	1 MES	247
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	1 MES	523
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		2259

Fuente: Las Autoras

6.4 Costo del Quiosco

Para cumplir el programa de creación implementación y funcionamiento de la Franquicia Sr. Patata, damos a conocer la propuesta de un Modelo de Rentabilidad no es más que fijar las ventas o ingresos que son necesarios para que desde el primer año de explotación se obtenga un beneficio con relación a la inversión proyectada. En este modelo podemos analizar las posibles ventas netas mensuales, la promedio venta diaria, el promedio de clientes por día, los gastos por compras del producto, gastos personales, considerando al mismo número de empleados ya detallado; también se considera el alquiler del local, todos los gastos generales, el royalty ya mencionado anteriormente.

ESTRUCTURA DE COSTOS Y PROYECCIONES A 5 AÑOS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	12636	13899,6	15289,56	16818,5	18500,4
Mano de Obra	5232	5755,2	6330,72	6963,79	7660,17
Gastos de Fabricación	6276	6903,6	7593,96	8353,36	9188,69
TOTAL COSTOS DE FABRICACION	24144	26558,4	29214,24	32135,7	35349,2
Gastos de Administración y Ventas	6276	6903,6	7593,96	8353,36	9188,69
COSTO TOTAL	30420	31941	33538,05	35215	36975,7
Volumen de Producción	1092	1201,2	1321,32	1453,45	1598,8
Costo Unitario	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04

Fuente: Las Autoras

6.5 Ingresos del Proyecto

Los ingresos del proyecto se sustentan en la venta de papas asadas rellenas, para lo cual es necesario establecer el volumen de ventas por producto, proyectados por año y sus respectivos precios unitarios.

INGRESOS PROYECTADOS AÑOS 1-5 EN DOLARES			
AÑOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	1092	2	2184,00
2	1201,2	2	2402,40
3	1321,32	2	2642,64
4	1453,45	2	2906,90
5	1598,80	2	3197,59

Fuente: Las Autoras

6.6 Evaluación Financiera y Económica

Como se señaló anteriormente el financiamiento de la inversión del Quiosco Sr. Patata se proyectó con recursos propios de inversión es decir sin deuda bancaria; por esta razón se realizó una evaluación financiera y económica con la finalidad de tener un capital de trabajo que garantice el crecimiento de este negocio; a continuación detallamos las fuentes de financiamiento del Proyecto Quiosco y el uso de sus fondos.

<u>FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</u>			
		VALOR	%
CAPITAL PROPIO		25000	100%
TOTAL FUENTES		25000	100%
<u>USOS DE FONDOS</u>			
CONCEPTO	TOTAL	%	
ACTIVOS FIJOS	10200	40,8	
Maquinaria y Equipo	4910		
Muebles y Enseres	5290		
ACTIVOS DIFERIDOS	12666	50,664	
Gastos de constitución del Quiosco	12666		
CAPITAL DE OPERACIÓN	2259	9,036	
INVERSION TOTAL	25000	100%	

Fuente: Las Autoras

Estado de Situación Inicial.- A este también se lo denomina balance general, el mismo que nos permite conocer la situación financiera de la empresa. En el caso de este estudio de investigación con la propuesta de inversión Sr. Patata, damos a conocer el siguiente balance inicial.

BALANCE GENERAL INICIAL EN DOLARES

	PARCIAL	TOTAL
<u>ACTIVO</u>		
CORRIENTE		
BANCOS		2259
ACTIVOS FIJOS		10200
MAQUINARIA Y EQUIPO	4910	
MUEBLES Y ENSERES	5290	
ACTIVOS DIFERIDOS		12541
GASTOS DE CONSTITUCION	12541	
TOTAL ACTIVOS		25000
<u>PASIVOS</u>		0
PATRIMONIO		
CAPITAL		25000
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		25000

Fuente: Las Autoras

Estado de Situación Inicial.- El Estado de Resultados es un informe económico en el cual podemos observar un orden de cuentas de renta, costos y gastos; su finalidad es dar a conocer la utilidad y/o la pérdida de la inversión realizada. A continuación se realizará una proyección plurianual de la inversión de Franquicia Sr. Patata; el mismo que tiene como objetivo el estimar los resultados y la situación económica que tendría la empresa.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS EN DOLARES

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	65334,60	71868,06	79054,87	86960,35	95656,39
(-) Costos de ventas	24144,00	26558,40	29214,24	32135,66	35349,23
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	41190,60	45309,66	49840,63	54824,69	60307,16
(-) GASTOS OPERATIVOS					
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS					
SUELDOS	436,00	479,60	527,56	580,32	638,35
SERVICIOS BASICOS	99,00	108,90	119,79	131,77	144,95
MANTENIMIENTO(REPARACION Y CONSERV)	71,00	78,10	85,91	94,50	103,95
ARRIENDOS	500,00	550,00	605,00	665,50	732,05
SEGUROS DE INCENDIO	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
DEPRCIACIONES	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00
AMORTIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SEGURO SOCIAL 12,15%	52,97	58,27	64,10	70,51	77,56
TOTAL ADMINISTRATIVOS	2230,97	2346,87	2474,36	2614,59	2768,85
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	2230,97	2346,87	2474,36	2614,59	2768,85
(=) UTILIDAD OPERATIVA	38959,63	42962,79	47366,27	52210,09	57538,30
(-) GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)Utilidada antes de participacion e impuestos	38959,63	42962,79	47366,27	52210,09	57538,30
(-) Participacion de trabajadores 15%	5843,94	6444,42	7104,94	7831,51	8630,75
Utilidad antes del impuesto	33115,68	36518,37	40261,33	44378,58	48907,56
(-) Impuesto a la renta 25%	8278,92	9129,59	10065,33	11094,65	12226,89
(=)UTILIDAD NETA	24836,76	27388,78	30196,00	33283,94	36680,67

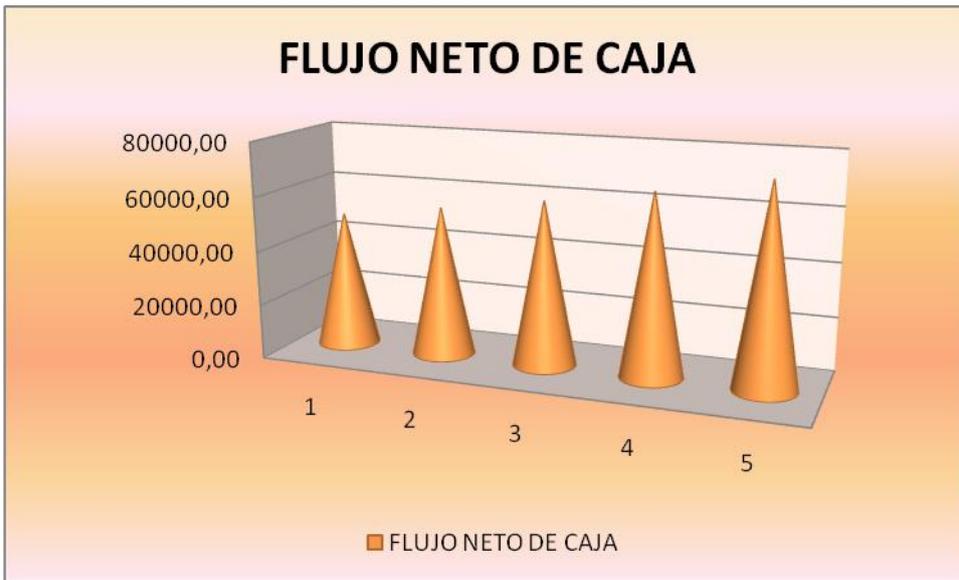
Fuente : Las Autoras

Flujo de Caja.- También es conocido como cash flow, este representa los egresos e ingresos que se esperan durante un determinado tiempo; este es un estado financiero de mucha utilidad en la elaboración de presupuestos semanales y mensuales para la planeación y control de la gestión de la empresa cualquiera que esta fuere.

Este es un instrumento de administración financiera muy utilizado y conocido en los altos niveles empresariales; ya que este nos sirve para comprender el manejo de efectivo de la empresa , evaluar la liquidez y solvencia y además una síntesis de los cambios esperados en la proyección realizada de cinco años en la empresa Sr. Patata; el que se describe a continuación:

<u>FLUJO DE CAJA EN DOLARES</u>					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FUENTES					
VENTAS	65334,60	71868,06	79054,87	86960,35	95656,39
TOTAL FUENTES	65334,60	71868,06	79054,87	86960,35	95656,39
USOS					
COSTO DE VENTAS	24144,00	26558,40	29214,24	32135,66	35349,23
SUELDOS	436,00	479,60	527,56	580,32	638,35
SERVICIOS BASICOS	99,00	108,90	119,79	131,77	144,95
MANTENIMIENTO	71,00	78,10	85,91	94,50	103,95
ARRIENDOS	500,00	550,00	605,00	665,50	732,05
SEGUROS	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
DEPRICIACIONES	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00
AMORTIZACIONES					
SEGURO SOCIAL 12,15%	52,97	58,27	64,10	70,51	77,56
(-) Participación de trabajadores 15%	5843,94	6444,42	7104,94	7831,51	8630,75
(-) Impuesto a la renta 25%	8278,92	9129,59	10065,33	11094,65	12226,89
TOTAL USOS	16353,84	17920,88	19644,63	21540,75	23626,49
FUENTES - USOS	48980,76	53947,18	59410,24	65419,60	72029,90
(+) AUTOGENERADOS					
AMORTIZACIONES					
DEPRECIACIONES	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00
FLUJO NETO DE CAJA	50000,76	54967,18	60430,24	66439,60	73049,90

Fuente: Las Autoras



Fuente: Las Autoras

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.- Devuelve la tasa interna de retorno de los flujos de caja representados por los números del argumento valores. Estos flujos de caja no tienen por qué ser constantes, como es el caso en una anualidad. Sin embargo, los flujos de caja deben ocurrir en intervalos regulares, como meses o años. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que se producen en periodos regulares; sin embargo se debe aclarar que en esta investigación se proyectó con inversión propia es decir sin crédito bancario.

TASA INTERNA DE RETORNO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CJA	-25000	50000,76	54967,18	60430,24	66439,60	73049,90
VAN	-22.727,27	45.455,24	49.970,16	54.936,58	60.399,64	66.409,00
TIR	209%					

Fuente: Las Autoras

CAPITULO VII



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el desarrollo de ésta investigación se concluye lo siguiente:

- ❏ Que, la franquicia es una de las alternativas de expansión que se ofrecen al empresario. Frente a ella, aparecen diversas opciones que, sin duda, pueden resultar óptimas en atención a las necesidades puntuales y a los objetivos perseguidos por la empresa. Para generar una expansión, la empresa determinará la conveniencia de una u otra alternativa, que se cree no sólo vendrá condicionada por objetivos empresariales, que en determinadas ocasiones pueden compartir varias de las fórmulas apuntadas, sino, especialmente, por la capacidad económica de la empresa en expansión para afrontar su crecimiento y por los diferentes ámbitos normativos aplicables a cada una de estas fórmulas.

- ❏ Que, la franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio; en el que, el éxito del franquiciador y el del franquiciado están compartidas, debido a que es una sociedad constituida en la que los intereses del franquiciador son del franquiciado.

- ❏ Que, muchas empresas deciden franquiciar debido a que es una opción viable, frente a los sistemas verticales de marketing; y a las numerosas ventajas que conlleva la franquicia ante una red tradicional de distribución. Dichas ventajas se ven materializadas por la reducción de intermediarios, unas mayores opciones de control, la agilidad de decisión, la disminución de devoluciones de stock y el crecimiento con unos costos de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de unidades propias.

- ❏ Que, al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, transmitir el know-how a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las

pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

- ✚ Que, para aquellos empresarios que estén considerando franquiciar su negocio; se debe considerar que las franquicias son una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, a todas luces es inadecuado utilizar a las franquicias como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.

- ✚ Que la Globalización hace que se rompan las barreras de los mercados. Eso implica que los empresarios ecuatorianos ya no compiten entre sí, sino también con grandes empresas internacionales, con grandes capitales para invertir y captar la clientela cautiva del Ecuador. Franquiciar es una opción válida para aquellos empresarios que deseen expandirse, aumentar sus canales de distribución y para actuar internacionalmente.

- ✚ Que, el éxito del sistema estratégico de franquicias no depende del documento del contrato, sino de la estructuración del sistema y su soporte continuado, que acompañe los procesos de incorporación, tanto para franquiciadores como para franquiciados, en la cual se elaborarán las estrategias y estructuras para la transmisión de ese “saber-como”, que harán de este nuevo punto de venta otro negocio igualmente exitoso.

- ✚ Que en nuestro País no existe legislación que regule esta nueva figura comercial, por lo tanto debe acogerse a la Ley de Propiedad Intelectual en la que no existe la figura del licenciamiento de marca, salvo el caso de la licencia obligatoria, lo cual es una enorme limitante para el desarrollo de la actividad de las franquicias en nuestro País.

- Que, de acuerdo al análisis que se realizó, existe la suficiente competencia de productos sustitutos dentro de la línea de comida rápida; pero se identificó que ésta empresa sería la única en el Ecuador que se dedicará a la venta de variedad de papas rellenas asadas. Por lo tanto existe un amplio mercado cautivo – nichos de mercado que son estratégicos para abastecer, cubrir y satisfacer las necesidades de los posibles inversionistas y clientes potenciales.

- Los productos que se venden en un local del Sr. Patata se caracterizan por ser accesibles tanto en el sector de los inversionistas por el porcentaje de rentabilidad que este brinda y para los clientes o consumidores debido a su amplia variedad de papas asadas rellenas con múltiples ingredientes, así como la gran variedad de complementos.

- La franquicia Sr. Patata de acuerdo a los datos financieros que se proyectó en esta investigación es muy recomendable, debido a que su inversión es relativamente baja; en este caso se requiere USD 25.000.00 el que comprende muebles y enceres, maquinaria y equipos y los gastos de constitución del mismo. Se debe recalcar que su rentabilidad es alta con una tasa interna de retorno del %209, debido a que sus costos son demasiado bajos.

RECOMENDACIONES

Después de haber analizado todo el contenido de esta investigación se recomienda lo siguiente:

- ④ Que se debe aprovechar el amplio mercado cautivo detectado en esta investigación, para así lograr la captación de inversionistas exitosos.
- ④ Que cuando se desee aplicar un modelo de distribución de franquicia se debe considerar tanto las ventajas y desventajas del franquiciado como del franquiciador, con el objetivo de ver la conveniencia de las dos partes.
- ④ Que es necesario que se legisle a favor de esta novedosa figura de negociación para favorecer al progreso de la economía nacional y, además, promover entre nuestros empresarios, grandes o pequeños, o entre aquellos que quieren generar su propia empresa, esta viable y poco riesgosa innovación.
- ④ Que el Estado, ante la inexistencia de la norma reguladora, está en la obligación de subsanar este vacío y cumplir, de esta forma, con la necesario provisión de seguridad jurídica para que los empresarios, nacionales o extranjeros, o aquellos que pretendan incurrir en el ámbito empresarial, dispongan de un panorama claro en el cual desenvolver su actividad.
- ④ Que la elaboración de los manuales de operaciones deben ser totalmente claro y con sus respectivas especificaciones, con la finalidad de que persuada para la adquisición de la franquicia.

TERMINOLOGIA BASICA

- **Franquiciador:** (también llamado franquiciante) La compañía o persona que entrega, por una tarifa y otras consideraciones, el derecho de usar el nombre de su marca y sistema de operación de negocio
- **Franquiciado:** (también llamado franquiciatario) La persona que recibe el derecho de replicar un establecimiento establecido, con el formato de negocios
- **Acuerdo de Franquicia.-** Un contrato escrito detallando las mutuas responsabilidades de franquiciantes y franquiciatario. Es usualmente por varios años y cuando el contrato termina puede ser renovado.
- **Fondo de propaganda.-** Otro pago periódico continuo a favor del franquiciante, que puede ser un valor estipulado, o un porcentaje de las ventas
- **Estructura y Organigrama de la Central de Franquicia.-** Explicación del Concepto. Tiene por objeto hacer conocer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como el funcionamiento de la empresa. Este documento servirá tanto a los franquiciados como al personal de la organización o grupo. Aquí también se describe el formato de negocio que se pretende franquiciar.
- **Concesión de Franquicias.-** Este es un documento interno, no transmisible a franquiciados ni potenciales interesados. Son las políticas internas que permiten orientar a los encargados de desarrollar las franquicias.
- **Control y Supervisión.-** Consiste en las reglas que deben tener los propietarios de los locales para manejar y controlar sus negocios. Se refiere también a los procedimientos que deben seguirse para el control por parte de los Supervisores de los puntos de franquicia.
- **Capacitación.-** Detalla el proceso de capacitación que deben emprender los capacitadores, incluyendo los propios franquiciados o administradores, para en su momento, capacitar a su personal.
- **Operaciones.-** La definición de los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos. Horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este documento.

- **Ventas y Servicio al Cliente.-** Este Manual incluye todos aquellos conocimientos y tipos que diferencian al concepto de la competencia, que hacen que el consumidor los prefiera. Se incluyen normas generales para incrementar las ventas, así como técnicas de servicio al cliente.
- **Manual Económico-Financiero.-** Este Manual se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estados previsionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipo de explotación, plan de inversiones iniciales, estados presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y puntos de equilibrio, etc.
- **Imagen Corporativa.-** En él deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logo-marca, tipografías, colores corporativos, etc. Asimismo debe contener la forma en que tendrán que conjugarse todos estos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso.
- **Procedimientos de Adecuación y Decoración de Locales.-** Requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.
- **Central franquiciadora:** El franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.
- **Negocio:** Es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.
- **Máster Franquicia:** Acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona natural o jurídica. El acuerdo de Máster Franquicia suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia aunque no es exclusivo del mismo.
- **Master Franquiciado:** Titular de los derechos de master franquicia. Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo, el papel de franquiciador, cobrando royalties, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de máster franquicia.

- **Máster Franquiciador:** Persona jurídica o natural que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el otorgamiento de los derechos de máster franquicia el pago de una cantidad que puede ser fija o variable vinculada a las ventas.
- **Multifranquiciado:** Titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes al mismo negocio. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro del mismo negocio.
- **Contrato de franquicia:** El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.
- **Inversión:** Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y abarca las condiciones iniciales necesarias para funcionar en el mercado.
- **Canon de entrada:** Se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece, entre otros.
- **Royalty o regalía:** Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.
- **Amortización de la inversión:** Recuperación de las cantidades utilizadas al poner en marcha un negocio. Normalmente, a mayor inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma. Contablemente es la expresión de la depreciación de un bien.

BIBLIOGRAFÍA TEXTUAL

1. BONTA, Patricio, **199 preguntas sobre marketing y publicidad**, Editorial Norma, 1996.
2. RYON, William, **Principios de Comercialización**
3. STANTON, William y Futrel, Charles **Fundamentos de la Mercadotecnia**, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 1989,
4. MADIA, Francisco, **La sexta Generación del Marketing**, El síndrome del Canguro, Bogotá Editorial Mc Graw Hill, 1995
5. CRAVENS, David, **Planeación de Mercadotecnia para el Gerente de Ventas**, 1993.
6. BARRY, Brian JL, **Geografía de los Centros de Mercado y Distribución al por menor** Editorial CEAC Madrid; 1987
7. CHAVEZ , Navarrete, **Imagen Corporativa**, Crítica de Aceptaciones Coloquiales; 1992
8. KOONTZ, Harold; **Administración una perspectiva global**; Edición Mc Graw Hill; 1996
9. ALBRECHT, Kart, **La revolución de servicios**, Tercera Edición Bogotá, 1992
10. ESCOBAR, S “**Mercadeo y Ventas**”, 1991, 10ma Edición, Cali Colombia, Edit. Pana.
11. BARRIONUEVO, L, “**Cómo Vender Profesionalmente**” 1983 México DF, Edit. Albon.
12. Enciclopedia **Dirección de Marketing y Ventas**, Editorial Cultural Madrid – España.
13. PORTER, Michael **Marketing Relacional**
14. STANTO, William , **Plan de administración del Equipo de Ventas**
15. LAMBIN, Jean Jaques, **Marketing Estratégico**
16. PORTER, Michael, **Análisis de Competencia basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas**.
17. JACOBOS, Salomón, **Investigación de Mercados**
18. AMSDEN, Robert, **Control Estadístico de Procesos Simplificado**
19. E. DIEZ DE CASTRO, **Práctica de la franquicia**, Editorial Mc Graw Hill, España, 1998

20. E. GONZALEZ, Franquicia: la revolución de los 90, Tomo I, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994
21. S. MALDONADO, Contrato de franchising, Editorial Jurídica, Chile, 1994
22. OSVALDO MARZORATI, Sistemas de distribución comercial, Editorial ASTREA, Buenos Aires, 1995
23. ALFONSO RIERA, Marco legal de las franquicias en Venezuela, Cámara Venezolana de Franquicias

BIBLIOGRAFÍA INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/franquiciasLynn.htm>
- http://www.escuelaing.edu.co/consulta/foro/franquicia_01.pdf
- http://www.chile.com/tpl/articulo/detalle/ver.tpl?cod_articulo=71418
- <http://www.injef.com/revista/empresarios/regfranq.htm>
- http://www.administracion.es/portadas/perfiles/empresa/creacion_de_empresas/la_franquicia/concepto.html
- <http://www.verizon.com.do/sobreverizon/franquicias/default.asp?categoria=sobreverizon>
- <http://www.franquiciasdemexico.org/index-htm.htm>
- <http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/datos/mundo.asp>
- <http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/datos/europa.asp>
- <http://www.mundohelado.com/franquicias/franquicias-contrato.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>

ANEXOS



ESTADÍSTICAS DE FRANQUICIAS EN VARIOS PAISES

LAS FRANQUICIAS EN AMERICA DEL NORTE

PAIS	Nº MARCAS	FACTURACIÓN USD	UNIDADES	PERSONAL
ESTADOS UNIDOS	1.500	2.500 billones	320.000	-
MEXICO	750	9.000 millones	60.000	610.000
TOTALES	2.250		380.000	610.000

*Datos de 2007 Fuente: Asociación Internacional de Franquicias

LAS FRANQUICIAS EN AMERICA DEL SUR

PAIS	Nº MARCAS	NACIONAL	%	EXTRANJERA	%	FACTURACIÓN millones USD	UNIDADES franqu + propias	PERSONAL
ARGENTINA	400	360	90	40	10	2.781,03	18.500	150.000
BRASIL	1.197	1.065	89	132	11	26.983,00	65.553	586.000
ECUADOR	168	25	15	143	85	890,00	1.260	12.722
GUATEMALA	200	35	18	165	82	-	4.500	45.000
CHILE	74	-	-	-	-	200,00	500	-
PERU	100	30	30	70	70	450,00	264	14.000
PORTUGAL	481	245	51	236	49	5.574,00	10.700	63.100
VENEZUELA	352	225	64	127	36	5.810,00	13.500	54.200
TOTALES	2.972	1.985	-	913	-	42.688.30	114.777	925.022

*Datos de 2007 Fuente: <http://www.fiafffranquiciadores.com/estadisticas.htm>

LAS FRANQUICIAS EN ASIA

PAIS	Nº MARCAS	FACTURACIÓN USD billones	UNIDADES	PERSONAL
CHINA	1.500	25	70.000	1.000.000
TOTALES	1.500	25	70.000	1.000.000

LAS FRANQUICIAS EN AFRICA

PAIS	Nº MARCAS	FACTURACIÓN USD	UNIDADES
SUDAFRICA	373	8.4 %PIB	20.516
MARRUECOS	120	\$ 4.000 millones	540
TOTALES	2.250		21.056

LAS FRANQUICIAS EN EUROPA

PAIS	Nº MARCAS	FACTURACIÓN USD millones €	UNIDADES	PERSONAL
REINO UNIDO	677	15.833	35.600	326.000
1/FRANCIA	719	33.000	33.260	-
2/AUSTRIA	260	1.900	4.000	44.000
3/PORTUGAL	363	2.511	3.000	-
4/ITALIA	606	13.849	36.547	-
5/GRECIA	500	-	3.000	-
6/ESPAÑA	804	23.489	56.039	227.271
TOTALES	2.250		380.000	610.000

1/Datos de 2007 Fuente: Federación de Franquicias de Francia (FFF)

2/Datos de 2007 Fuente: Österreichischer Franchise (Asociación Austriaca de Franquicias)

3/Datos de 2007 Fuente: Franquicias Hoy

4/Datos de 2007 Fuente: Asociación de Franquiciadores en Italia (Assofranchising)

5/Datos de 2007 Fuente: Embajada de Grecia

6/Datos de 2007 Fuente: www.buscofranchicia.com/cas/datos

LISTADO DE FRANQUICIAS EN ECUADOR

FRANQUICIA	PRESIDENT/PROPIETARIO	TELÉFONO	CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	Contacto
ACE HARDWARE	Ibálar Cordero	2252041	Quito	Centro Comercial Ibaquito	EEUU	Crístian Guerra
AMERICAN DELI	Compañía Civil Ecuatoriana (Franklin Tello)	2563044 / 2561356	Quito	Av. Whympet N31 - 181 y 6 de Diciembre	Venezuela	Patricia Salazar
ANDINATEL			Quito		Ecuador	
APPLEBEE'S	Abraham Zaldán	2430904 / 2443716	Quito	Los Shrys EB-13 y suecia	EEUU	Abraham zaldán
ARCHIE'S	Dayana Roa		Quito		Colombia	
ARMÍ	Cecilia Revelo	2447711	Quito	Quicentro Shopping	Colombia	Dra. Cecilia Revelo
ARMOR			Quito		Colombia	
ARTESANOS CAMISEROS	José Rumazo	2907583 / 2907085	Quito	Av. 12 de Octubre y Baquerizo Moreno	España	José Rumazo
AVIS RENT SERVICE			Quito		EEUU	
BASKIN ROBBINS	Vinicio Leiva	2245230 / 2980023	Quito	Naciones Unidas y Japón Edif Blanco Bolivariano	EEUU	Bernarda Cáceres
BENEDICT			Quito		Suiza	
BENETTON			Quito		Italia	
BERLITZ	Andrés Ortiz	2449695 / 2448309	Quito	Av. 6 de Diciembre y Bosano	EEUU	Johanna Faina
BEST WESTERN			Quito		EEUU	
BO CONCEPT			Quito		Dinamarca	
BOSI	Edwin Javier Rodríguez	2226933 / 2226142	Quito	Carlos Tabar E6-142 y Av. Eloy Alfaro	Colombia	Ramiro Díaz
BOP PAN	Carlos Xavier Andrade		Guayaquil		Ecuador	
BUDGET RENT A CAR			Quito		EEUU	
BURGUER KING	Ing. Andrés Aspiazú	042286286	Guayaquil	Av. de las Américas Calle 10 (frente aeropuerto)	EEUU	Verónica Cajas
CHINA WOK			Guayaquil		Perú	
CHURRIN CHURRON	Luis Fernando Andrade	0421 40234	Guayaquil		Ecuador	Luis Fernando Andrade
CINEMARK			Guayaquil		EEUU	

FRANQUICIA	PRESIDENTE	TELEFONO CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	CONTACTO
CINNABON	Viricio Leiva	2245230 / 2980023	Quito Naciones Unidas y Japón Edif Banco Bolivariano	EEUU	Bernarda Cáceres
COCA - COLA	Juan Carlos Correa Mantilla	2412690 / 2412115	Quito Isaac Alveriz 203 y el Morlán El Inca	EEUU	Paulina Espinoza
COFFEE NEWS	Juan Carlos Pérez	2258326	Quito Cordero 915 y 12 de octubre	Canadá	Juan Carlos Pérez
CORPO			Quito	Colombia	
CREPES & WAFLES	Aserlaco S.A.	2500658	Quito Av. Orellana y Rábida 461	Colombia	Patricia Dacosta
CURVES			Quito	EEUU	
D & BOND			Quito	Ecuador	
DIPPIN DOTS			Quito	EEUU	
DOMINOS PIZZA	Ing. Mauricio Ledesma	2814100	Quito Luis de Bettowen E1-197 y Pablo Casals	EEUU	Paul Silva
DR. VINYL	José Luis Guamán	099702387	Quito	EEUU	José Luis Guamán
DUNKIN' DONUTS	Edmundo Kranfledi Puglia	042412476	Guayaquil Francisco de Marcos 311 entre Chile y Chimborazo	EEUU	Lestenia Rodríguez
E.R.A.	Juan Carlos Pérez	2463952	Quito Edif. La previsora torre B ofc 513	Uruguay	Juan Carlos Pérez
ESPRESSO AMERICANO	Iván Molina	2544582	Quito 12 de Octubre 959 y Roca Edif. Mariana de Je	EEUU	Iván Molina
EXPOCOLOR			Quito	Ecuador	
FASTRACKIDS			Quito	EEUU	
FRONT CONSULTING GROUP			Quito	Venezuela	
GET NUTS			Quito	Costa Rica	
GRAN HERMANO			Quito	EEUU	
GYMBOREE			Quito	EEUU	
HAMPTON			Guayaquil	EEUU	
HEEL QUIK			Quito	EEUU	
HERTZ			Quito	EEUU	
HILTON			Quito	EEUU	
HOWARD JHONSON INN HOTELES			Guayaquil	EEUU	

FRANQUICIA	PRESIDENTE	TELEFONO CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	CONTACTO	
HUGO BOSS	José Luis Humalde	2900570 / 2900589	Quito	Av. San Ignacio E12-134 y Humbolt	Alemania	Rosanna Serrano
HUPS	Juan Patricio Navarro	22268201	Quito	Centro comercial plaza de las Américas, local 10	Ecuador	Juan Patricio Navarro
IMAGINARIUM	Juan del Pozo	2557056	Quito	Caruña 2273 y Humbolt	España	Elizabeth González
INDUSTRIAS PINTO		2595069 / 2595137	Quito		Ecuador	
INLINGUA			Quito		Suiza	
J.W.MARRIOTT	AMAZONAS HOT	2972000	Quito	Avs. Orellana 1172 y Amazonas	EEUU	María Belen Isha
JUAN CHICHERO	Jesús Eduardo Yáñez	042254834 / 1381	Guayaquil	Av. Gauld Km 7,5 Via Daule	Venezuela	Jesús Eduardo Yáñez
KFC	Franklin Tello	2563044 / 2561356	Quito	Av. Whympet N31 - 181 y 6 de Diciembre	EEUU	Patricio Salazar
LACOSTE	Sergio Jaramillo	2980146/147	Quito	Mall El Jardín	Francia	Andrés Ortega
LOVE STORY			Quito		Colombia	
MARIA CAMILA MESA			Quito		Colombia	
MARTINIZING	Bernardo Dávalos	2565837 / 2565702	Quito	Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid	EEUU	Viviana Caicedo
MCDONALD'S	José Luis Salazar	042888812	Guayaquil	Víctor Emilio Estrada 114 y Bálsamos	EEUU	Fátima De Alvear
MEINEKE			Guayaquil		EEUU	
MIMO	Vestirse S.C. (Enrique Febre)	2265663/661/660/662	Quito	República del Salvador 734 y Portugal Piso 7, Edif. Altos	Argentina	Enrique Febre
MIMOS			Quito		Colombia	
MINI MELTS	Santiago Arias		Quito		EEUU	Andrés Dassum
MISS UNIVERSO			Quito		EEUU	
MNG	Kabalan Abisaabneme	2550237 / 2522408	Quito	La Pradera E7-114 y San Salvador	España	Verónica López
MOVISTAR			Quito		España / México	
NEW HORIZONS	José Luis Alvarez	2552920	Quito	La Pradera E133 y San Salvador	EEUU	Patricio Masquera
PAÑALERAS POTOTIN	Santiago García	2483724 / 2483725	Quito	Panamericana Norte	Ecuador	Sra. Zulia Bedón
PAPA JOHN'S			Quito		EEUU	
PAYLESS SHOES	Miguel Cevalos	2521768 / 2266849	Quito	Avs. Colón y 10 de Agosto	EEUU	Gloria León

FRANQUICIA	PRESIDENTE	TELEFONO	CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	CONTACTO
------------	------------	----------	--------	-----------	--------	----------

PEPSI			Quito		EEUU	
PILATOS			Quito		Colombia	
PIMS			Quito		Ecuador	
PIZZA HUT	Grupo Pinto	2261693/4	Quito	Shyris N33-90 y Rusia	EEUU	Dra. María Dolores Heredia
POLLO CAMPERO	Ing. Cristian Bakker	2467017	Quito	Naranjas N44-15 y Granadas	Guatemala	Sonia Barahona
POLLO TROPICAL			Guayaquil		EEUU	
POP STARS			Quito		Australia	
POSNET			Quito		EEUU	
PRECISION AUTO TUNE			Quito		EEUU	
PRONTO WASH	St. Alex Rowland	2901002	Quito		Argentina	Fernando Guzmán
RACELINE	André Jaramillo	2250838	Quito	Amazonas y Río Coca	Ecuador	André Jaramillo
RADIO SHACK	Ing. Steve Huquillas	2418019	Quito	Avigiras y Av. Boy Alfaro	EEUU	Nancy Jiménez
RADISSON			Quito		EEUU	
SAKE RESTAURANTS	Andrés Ríos	2900570 / 2900589	Quito	Av. San Ignacio E12-134 y Humbolt	Ecuador	Andrés Ríos
SERVIENTREGA			Quito		Colombia	
SHERATON FOUR POINTS	FIDEICOMISO HIT (Dario González)	2970002	Quito	Av. República de El Salvador N36-212 y Naciones Unidas	Colombia	Erika Uterena
SNOBIZ	Andrés Bucaram		Guayaquil		EEUU	
SOLO EMPANADAS	Santiago La Torre	099841216	Quito		Argentina	Santiago La Torre
SUBWAY			Quito		EEUU	
SUPER COFFEE			Quito		Colombia	
SUSHI ITO	Grupo Deller	2272665	Quito	Quicentro Shopping	México	Fredy Santana
SWISS HOTEL			Quito		Suiza	
T.G.I. FRIDAY'S	Ing. Francisco Pinto	2264638	Quito	Quicentro Shopping	EEUU	Iveth Para
TACO BELL	Grupo Pinto	2261693/4	Quito	Shyris N33-90 y Rusia	EEUU	Dra. María Dolores Heredia

FRANQUICIA	PRESIDENTE	TELEFONO CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	CONTACTO	
TELESHOP			Quito	Ecuador		
TENNIS			Guayaquil	Colombia		
THE ATHLETE'S FOOT			Quito	EEUU		
TOMMY HILFIGHER	Imporcaltex Cia Ltda.	2468552 / 2472891	Quito	Calle Los Ciruelos Oe1-127 y Panamericana Norte Km 5,5	EEUU	Tomás Herentfeld
TONY ROMA'S	José Baum	2265380/381/382/383	Quito	Centro Comercial Itaqueito	EEUU	Caty Molina
TOWER RECORDS	Grupo Deller	2920414/15	Quito	Quicentro Shopping	EEUU	Patricia Paredes
TRIAL	Kabalan Abisaabneme	2550237 / 2522408	Quito	La Pradera E7-114 y San Salvador	Chile	
TROPI - BURGUER	Franklin Tello	2227924 / 2227968	Quito	Av. Whymper N31 - 181 y 6 de Diciembre	Venezuela	Jimena Proaño
UNIVERSO GARDEN ANGELS	Isabel Ramírez de Lazo	042097781 / 2852611	Guayaquil	C.C.Riocentro Entre Ríos Local 21 PIA	Argentina	Isabel Ramírez de Lazo
WALL STREET INSTITUTE	José Luis Alvarez	2525066	Quito	Av. 6 de Diciembre y Orellana	EEUU	José Luis Alvarez
WESTERN UNION			Quito		EEUU	
XEROX - DOCUCENTROS	Marcelo Del Pozo		Quito		EEUU	Marcela Arbeláez
YOGURT PERSA	Leonidas Villagrán		Guayaquil		Ecuador	
HOLIDAY INN			Quito			
ESPRIT			Quito			
BEVINCO	Camilo Rueda		Quito			
BIT COMPANY			Guayaquil			
OPEN MART	Zandra Villegas	084617689	Quito		Mexico	
CABINATEL			Quito			
CELLSHOP			Quito			
DIESEL			Quito			
FOSSIL			Quito			
GUESS			Quito			
BAILANDO POR UN SUEÑO	Gamaviñón		Quito			

FRANQUICIA	PRESIDENTE	TELEFONO	CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	CONTACTO
CANTANDO POR UN SUEÑO	Garnavión		Quito			
GNC			Quito			
GOLD HOUSE			Guayaquil			
KOKTELITOS			Guayaquil			
KOSIUKO			Guayaquil			
LA ALIANXA			Guayaquil			
LA CANOA			Guayaquil			
MISS SIXTY			Quito			
NAF - NAF			Quito			
POLLO RALPH			Quito			
RIKOKO			Quito			
SUNGLASS HOT			Quito			
SUPER 1			Guayaquil			
TELEDOMESTIC COMUNICACION	Robert Kacket		Quito			
WIT BOY			Guayaquil			
X PLOIT			Guayaquil			
YOGURTITO			Guayaquil			
EXA F.M.	Enzo Rosero / Radio Democracia		Quito			
RADIO DISNEY	Cristian Del Alcazar P.		Quito			
CAFÉ TOSTION	Hidalgo & Hidalgo		Quito			
TOTTO'S			Quito			
AMERICANINO			Quito			
KEVINGSTON			Quito			
QUIEN QUIERE SER MILLONARIO	Ecuavisa		Quito			

FRANQUICIA	PRESIDENTE	TELEFONO	CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	CONTACTO
LOS 40 MAS IMPORTANTES	Radio Centro		Quito			
CHILLI'S	Johnny Zarinsky		Guayaquil		EEUU	
JUAN VALDEZ	Juan Carlos Serrano - KFC		Quito			
TOUS						
EVITA PERONE						
ACADIA						
HAMBURGUESAS EL CORRAL						
MIX TWO						
FINCAS CORRAL	Valeia Tamayo		Quito		España	

(*) TOTAL 168 FRANQUICIAS. ESTIMACIONES SEGÚN FRONT CONSULTING GROUP (ECUADOR) Y LA ASOCIACION ECUATORIANA DE FRANQUICIADORES.

MODELOS DE CONTRATOS DE FRANQUICIA**MODELO NO. 1**

En Madrid a

REUNIDOS

DE UNA PARTE, D., mayor de edad, con DNI número, con domicilio a efectos de este documento.....

Y DE OTRA, D., con DNI número, con domicilio a efectos de este documento.....

INTERVIENEN

D. en nombre y representación legal de con CIF número en virtud de su cargo de Administrador único, inscrita en el registro de franquiciadores de la Comunidad de Madrid con el código de identificación REFR y inscrita en el Registro de Franquiciadores del Ministerio de Economía con número NIFRA (nº de inscripción en el Registro Central de Franquiciadores), en adelante el FRANQUICIADOR.

D., en nombre y representación de la mercantil con CIF número en virtud de su cargo de en adelante el FRANQUICIADO.

Las partes se reconocen mutua y recíprocamente la capacidad legal para obligarse mediante este contrato y al efecto.

EXPONEN

1. Que DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S . L es una Sociedad de Responsabilidad Limitada que incluye en su objeto social, y entre otras, desarrolla actividades de consultoría y asistencia técnica bajo financiación comunitaria, nacional y regional, con la marca DGE, de aquí en adelante la "Marca";

Para la prestación de dichos servicios, DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L utiliza su propio nombre comercial y la Marca

2. Que el Franquiciador está creando en el Estado Español una red de consultoras que puedan ofrecer información y asistencia técnica sobre las oportunidades, programas, financiación y ayudas existentes a nivel comunitario, nacional y regional;

3. Que la red de consultoras se distinguirá por la marca "DGE" y se caracteriza por la formula comercial original propuesta por el Franquiciador

4. Que el Franquiciador, en función de la organización predispuesta, puede ofrecer servicios que respondan a las necesidades del mercado;

5. Que el Franquiciador está dispuesto a hacer partícipes a Franquiciados cualificados del prestigio y de los beneficios económicos potenciales que deriven de dicha organización;

6. Que el FRANQUICIADO está interesado en colaborar con el FRANQUICIADOR y hacer de los servicios que éste le pueda proporcionar, todo ello, según los términos del presente contrato, y por ello ha solicitado entrar a formar parte de la red de consultoras organizada por el franquiciador.

7. Asimismo, el FRANQUICIADO reconoce expresamente las ventajas que han de derivarse del hecho de ser identificado con la marca DGE y del uso de los signos distintivos que la sociedad pone a su disposición en los términos de este contrato.

8. Que el FRANQUICIADOR está interesado en conceder una franquicia al FRANQUICIADO en los términos del presente contrato.

Y así ambas partes acuerdan celebrar el siguiente CONTRATO DE FRANQUICIA de acuerdo con las siguientes estipulaciones

CAPITULO 1. OBJETO

PRIMERA.- El presente contrato tiene por objeto la colaboración de ambas partes en régimen de franquicia para prestación por parte del FRANQUICIADO de los servicios que se enumeran en el Expositivo 1 y que forman parte del objeto social del FRANQUICIADOR, a la clientela que le es propia o que puedan captar tales servicios, los cuales se prestarán en los términos y condiciones que se estipulan en este contrato.

La presente franquicia incluye las siguientes prestaciones que se realizarán en los términos expresados en las estipulaciones siguientes:

a) La concesión por parte del Franquiciador al Franquiciado, a cambio de la retribución correspondiente, de entrar a formar parte en la red "DGE Bruxelles", permitiendo al Franquiciado durante toda la duración del presente contrato hacer uso de todos los servicios que se pondrán a disposición por parte del Franquiciador en relación con las exigencias del mercado.

b) El uso de la marca "DGE" y nombre comercial "DGE Bruxelles" y rótulo del mismo nombre así como las creaciones intelectuales elaboradas por EL FRANQUICIADOR facilitadas por este al FRANQUICIADO o a sus socios.

c) La comunicación por parte del FRANQUICIADOR de un know-how con prestación de asistencia técnica y comercial.

Las referidas prestaciones se llevarán a cabo en todo momento de acuerdo con las directrices técnicas y profesionales del FRANQUICIADOR.

CAPÍTULO 2. SIGNOS DISTINTIVOS Y PROPIEDAD INTELECTUAL

SEGUNDA. Uso de signos distintivos del FRANQUICIADOR.- El FRANQUICIADOR autoriza al FRANQUICIADO el uso de su nombre comercial "DGE BRUXELLES", la marca "DGE" y el rótulo de igual denominación para el abanderamiento y decoración de los establecimientos propios del FRANQUICIADO.

Este utilizará los derechos cedidos exclusivamente para la prestación de los servicios coincidentes con los que se constituyen el objeto social de DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S.L expresados en el expositivo 1, en los términos que resultan de la estipulación primera del presente contrato y de lo que periódicamente le comunique el FRANQUICIADOR.

En particular el FRANQUICIADO deberá emplear exclusivamente el rótulo cuyo uso se concede por el presente contrato ajustándolo a las dimensiones, color y forma que previamente le haya comunicado el FRANQUICIADOR, sin introducir modificaciones en esas o en otras características del mismo que no haya sido previamente autorizadas por el FRANQUICIADOR y sin poder usar otros rótulos que no sean aquellos cuyo uso se concede mediante este contrato.

No podrá utilizarse por el FRANQUICIADO ningún signo distintivo diferente de los aprobados por DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L para su uso por el primero en el ámbito del presente contrato.

El FRANQUICIADO no podrá tampoco hacer uso de la marca, nombre comercial ni rótulo cuyo uso se atribuye en virtud del presente contrato, en ningún otro negocio propio o de terceros aun cuando hubiera cesado ya, por cualquier causa, en el uso de aquellos.

Asimismo, el FRANQUICIADO se compromete a no utilizar el nombre "DGE Bruxelles" en su razón social.

Queda bien entendido que la atribución del uso de la marca "DGE" además derechos cuyo uso se concede tendrá la misma duración que el presente contrato y se entenderá revocada automáticamente con carácter simultáneo a la extinción del mismo.

La atribución del uso de los referidos derechos se entiende limitada al territorio de España.

El FRANQUICIADOR tendrá derecho en cualquier momento a introducir añadidos, efectuar supresiones o cambiar la marca, la imagen corporativa y otros signos distintivos de la red, a su exclusivo arbitrio y el FRANQUICIADO se obliga a adoptar y utilizar todos y cada uno de los añadidos, supresiones o cambios, a cuyo fin el Franquiciador pondrá a su disposición los nuevos diseños en formato magnético en el momento que estos se produzcan.

TERCERA. Efectos de la terminación del contrato de Franquicia en cuanto a los signos distintivos. A la terminación del contrato de Franquicia por cualquier causa, el FRANQUICIADO dejará de usar el nombre comercial, la marca y demás signos distintivos de el FRANQUICIADOR así como

cualesquiera letreros, materiales de exhibición, promoción y publicidad que contengan la mención 'DGE', 'DGE BRUXELLES' o que puedan ser asociados a su imagen de marca.

CUARTA. Derechos de propiedad intelectual.- Independientemente del deber de poner a disposición del FRANQUICIADO el manual a que se refiere la estipulación quinta, el FRANQUICIADOR deberá facilitar al FRANQUICIADO los folletos y material similar que elabore con carácter divulgativo relacionado con los servicios objeto del contrato. El FRANQUICIADOR podrá además facilitar periódicamente al FRANQUICIADO obras elaboradas y diseñadas por el FRANQUICIADOR en forma de libros, revistas, folletos u otras modalidades gráficas de contenido científico cuyo objeto sea el conocimiento de las materias referentes al contenido de la franquicia sin que la entrega de tales creaciones intelectuales al FRANQUICIADO implique la transmisión de los derechos de propiedad intelectual sobre las mismas que correspondan al FRANQUICIADOR.

CAPÍTULO 3. KNOW-HOW

QUINTA. Uso del Know-how.- El FRANQUICIADOR proporcionará al FRANQUICIADO la asistencia y el apoyo necesario para la prestación por el FRANQUICIADO de los servicios a que se refiere la Estipulación Primera, lo que comprende el uso de un Manual de Operaciones que se encuentra unido al presente contrato.

Para la consecución de estos fines el FRANQUICIADOR facilitará el adiestramiento de personal.

DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S.L podrá modificar en cualquier momento el Manual de Operaciones unido como Anexo 1 a este contrato y la modificación será exigible al día siguiente de su recepción por el FRANQUICIADO.

SEXTA. Protección del Know-how.- El FRANQUICIADO reconoce expresamente que el FRANQUICIADOR es titular exclusivo del Know-how comercial y técnico.

Asimismo, el FRANQUICIADO reconoce el carácter confidencial y reservado de la información y Know-how (comercial y técnico) recibidos de el FRANQUICIADOR obligándose a:

a) No hacer ningún uso, con o para terceros, del contenido de los documentos ni de los conocimientos, información, materiales o cualesquiera otros detalles referentes al know-how recibido durante la vigencia de este contrato ni en un periodo de un año a partir de su terminación.

b) No aplicar el Know-how recibido a otros negocios propios ni durante la vigencia del presente Contrato de Franquicia ni durante un plazo de un año a partir de su terminación.

c) Obligar a sus empleados a no divulgar los secretos a que se refieren los párrafos anteriores introduciendo en los contratos de trabajo celebrados con tales empleados una cláusula especial que ponga de manifiesto este deber de secreto. Asimismo asumirá la responsabilidad que pudiera atribuírsele por el incumplimiento de dicho deber de secreto por los mismos empleados.

SÉPTIMA. Extensión del Know-how.- El FRANQUICIADO queda obligado a comunicar al FRANQUICIADOR toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación del presente Contrato de Franquicia. Esto se entiende sin perjuicio de lo establecido en la estipulación octava del presente contrato.

CAPÍTULO 4. PROTECCIÓN DE LAS TITULARIDADES DEL FRANQUICIADOR

OCTAVA. Titularidad de los derechos de DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L y colaboración del franquiciado en la defensa de los mismos.- El FRANQUICIADO reconoce expresamente que el FRANQUICIADOR ostenta la titularidad del nombre comercial "DGE Bruxelles" y de la marca "DGE" de sus correspondientes rótulos y anagrama que figura

en **anexo número 2** al presente contrato así como de la titularidad intelectual que corresponde a DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L sobre las obras creadas y facilitadas al FRANQUICIADO o a sus socios, por lo que el uso de tales derechos habrá de ajustarse específicamente a las directrices proporcionadas por el FRANQUICIDADOR en los términos expresados en las estipulaciones anteriores. En consecuencia tales derechos no podrán ser presentados como propios del FRANQUICIADO ni aun, conjunta o asiladamente, con derechos iguales o análogos de otras personas.

El FRANQUICIADO se obliga a asistir al FRANQUICIDADOR en cualquier acción legal que decida intentar contra las infracciones de los referidos derechos informándole inmediata y cumplidamente de toda vulneración de los mismos derechos de la que tuviera conocimiento.

CAPÍTULO 5. ESTABLECIMIENTOS

NOVENA. Requisitos de los establecimientos.- Las actividades derivadas del uso de la franquicia concedida en virtud del presente contrato serán desarrolladas por el FRANQUICIADO en el local o locales a él pertenecientes ya sea a título de propietario ya en cualquier otro que le permita el uso de los mismos. Dicho local se configurará como establecimiento del FRANQUICIADO corriendo a su cargo los elementos materiales y personales necesarios para el buen funcionamiento de la franquicia así como todos los gastos y costes concernientes a la gestión y explotación del mismo establecimiento.

El FRANQUICIADO de común acuerdo con el FRANQUICIDADOR podrá cambiar la sede en cualquier momento sin gravámenes adicionales.

CAPÍTULO 6. OBLIGACIONES GENERALES

DÉCIMA. Obligaciones generales del FRANQUICIADO.- El FRANQUICIADO se compromete a

1) respetar la imagen de la marca, los colores corporativos y los signos distintivos del FRANQUICIDADOR.

2) No divulgar a terceros noticias sobre características organizativas de la red con el fin de mantener la originalidad de las técnicas organizativas y de marketing de la misma y deberá cuidar con la máxima eficacia la custodia de las instrucciones aportadas por el FRANQUICIDADOR, con el fin de evitar que terceros puedan beneficiarse abusivamente.

3) Enviar a "DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L para su aprobación, cualquier material publicitario eventual que desee utilizar.

4) Seguir las directrices que el FRANQUICIDADOR establezca respecto a las características técnicas que debe reunir el instrumental utilizado para la prestación de servicios objeto del presente contrato así como las instrucciones reflejadas en el Manual de Operaciones al que se refiere al Cláusula Quinta.

Igualmente, el FRANQUICIADO se compromete a seguir las directrices del FRANQUICIDADOR en cuanto a la prestación de todos los servicios comprendidos en la franquicia.

5) Obrar con la máxima diligencia para prestar los servicios objeto de la franquicia y seguir una actuación comercial y profesional acorde con los buenos usos mercantiles y la ética profesional según se refleja en el Manual de Operaciones al que se refiere la Cláusula Quinta.

6) Aplicar los métodos comerciales elaborados por el FRANQUICIDADOR así como sus sucesivas modificaciones.

7) Sujetarse a las instrucciones y controles del FRANQUICIDADOR en el desarrollo de las actividades comprendidas en el expositivo 1 del presente contrato a cuyo efecto el FRANQUICIADO se compromete a sujetarse a la dirección del FRANQUICIDADOR en el desarrollo de las mismas, asumiendo las indicaciones y controles que le manifieste el FRANQUICIDADOR a través de sus dependientes, y a no ejercer tales actividades en el territorio a que se refiere la estipulación decimoctava del presente contrato sin que previamente cuente con el consentimiento del FRANQUICIDADOR.

UNDÉCIMA. Obligaciones generales del FRANQUICIDADOR.- El FRANQUICIDADOR se compromete a:

1. Conceder al Franquiciado el uso de la marca y del nombre DGE Bruxelles, para actividades de consultoría y asistencia técnica según el presente contrato y para la duración del mismo.

2. Conceder al Franquiciado sus conocimientos con los procedimientos técnicos-operativos conocidos y los manuales operativos relativos.

3. Facilitar al Franquiciado “los diseños” en soporte magnético, en los que se incluye la imagen corporativa (papel membrete, sobres, tarjetas de visita, diseños). El Franquiciador podrá facilitar dicho material al Franquiciado, a petición suya, a precio de coste.
4. Facilitar al Franquiciado 500 folletos de presentación (aquellos folletos que se soliciten posteriormente, se ofrecerán a precio de coste). Así mismo, El Franquiciador facilitará al Franquiciado 100 sobres con la marca (23 x 33 cm.), 50 carteles publicitarios, 2 placas a dos colores con la marca DGE Bruxelles con un plazo de entrega dentro de los primeros 20 días desde la firma del presente contrato.
5. Garantizar al Franquiciado un curso de formación inicial de inmersión total en la Franquicia, completamente gratuito. Durante dicho curso se examinarán también, junto con el Franquiciado, el Plan de Marketing para el desarrollo de la actividad.
6. Conceder al Franquiciado una contraseña de acceso a la página web “DGE Bruxelles ” reservada exclusivamente a los adherentes de la red.
7. Facilitar a los Franquiciados actualizaciones sobre las oportunidades de financiación y otras ayudas existentes a nivel comunitario, nacional y regional. Dichas actualizaciones podrán realizarse también en formato electrónico.
8. Facilitar al Franquiciado, a petición suya, consultoría de carácter técnico, comercial, administrativo, publicitario y de marketing, para toda la duración de la relación.
9. En el caso de que el Franquiciado solicitara al Franquiciador asistencia técnica para la elaboración de planes comerciales, análisis de viabilidad, solicitud de participación en adjudicaciones públicas u otros proyectos, la retribución relativa será acordada cada vez por las partes.
10. Conceder al Franquiciado el uso gratuito de un espacio (5 megas) en el dominio Internet (del tipo *www.dge.es/studioross*), que podrá ser actualizado con acceso personalizado ftp (nombre de usuario y contraseña personal) y gestionado mediante el panel de control directamente en la web. Dicho dominio comprende también una dirección e-mail con el dominio dge (del tipo *studiorossi@dge.es*).
11. Asesorar al FRANQUICIADO de modo continuo, tanto de la puesta en marcha del negocio, como de la gestión integral del establecimiento en su fase de funcionamiento.

CAPÍTULO 7. ASPECTOS ECONÓMICOS

DUODÉCIMA. Retribución.- El FRANQUICIADO deberá pagar con la firma del presente contrato a DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L ., en concepto de retribución por el otorgamiento de la presente franquicia la cantidad de QUINCE MIL (15.000 €), más el correspondiente Impuesto sobre el Valor Añadido, como contribución inicial. Además el Franquiciado deberá pagar cada año a DGE Bruxelles Internacional, Servicios de Consultoría S .L , en concepto de Royalty Anual la cantidad de DOS MIL DOSCIENTOS CIENTO CINCO Euros (2.250 €), más el correspondiente Impuesto sobre el Valor Añadido. Dicho royalty anual corresponde al periodo desde el día ... de..... del año presente hasta el día ... de del año siguiente. El franquiciado debe abonar cada año el importe correspondiente al Royalty dentro de los primeros veinte días naturales del mes de

Dichos importes deberán abonarse según las siguientes modalidades de pago:

CAPÍTULO 8. TRANSMISIÓN DE DERECHOS, CONCURRENCIA Y EXCLUSIVIDAD.

DECIMOTERCERA. Derecho de tanteo.- Si el FRANQUICIADO decide transmitir a título gratuito u oneroso sus derechos sobre el local en que se halla instalado su establecimiento a un tercero que pretenda realizar en el mismo una actividad que pudiera entrar en competencia con las que realiza el FRANQUICIADOR en sus establecimientos, habrá de notificarlo previamente y por escrito al FRANQUICIADOR y a darle preferencia, frente a terceros interesados, en las mismas condiciones en que se pretenda la transmisión gratuita del local DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L ., deberá satisfacer una contraprestación igual a valor de mercado que tuviere el local en igual régimen (propiedad, alquiler) en que lo tuviera el FRANQUICIADO.

El FRANQUICIADOR se obliga a hacer uso de su derecho de preferencia en un plazo de sesenta días, a contar de la fecha en que reciba la notificación que le remita el FRANQUICIADO. De expirar el plazo sin que por parte del FRANQUICIADOR se hubiera ejercitado dicho derecho se entenderá que renuncia a su ejercicio.

Si el FRANQUICIADO procediera a transmitir sus derechos sobre el local sin realizar la notificación prevista en la presente estipulación vendrá obligado a satisfacer al FRANQUICIADOR una indemnización por importe de 5.000 euros.

DECIMOCUARTA. Cesión del contrato.- El presente Contrato, del mismo modo que cualquier otro derecho que derive del mismo, no pueden ser cedidos a terceros, sin que medie previamente la autorización escrita del FRANQUICIADOR, dado que se trata de relaciones "*intuitu personae*".

DECIMOQUINTA. Pacto de no Concurrencia. Durante el tiempo que dure el presente contrato el FRANQUICIADO no podrá prestar los servicios objeto de la presente franquicia ni servicios que entren en competencia con los servicios prestados por el FRANQUICIADOR si no es al amparo de lo pactado en el presente contrato, salvo que concurra autorización expresa y escrita del FRANQUICIADOR para cada caso concreto.

CAPÍTULO 9. DURACIÓN Y TERMINACIÓN

DÉCIMO SEXTA.- El presente contrato tiene una duración de cinco años y entrará en vigor el día del firma del mismo. Se prorrogará automáticamente y sin ninguna aportación económica adicional , por periodos sucesivos anuales a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra fehacientemente con 6 meses de antelación a la fecha de su vencimiento o de cualquiera de sus prórrogas, su deseo de no renovarlo.

DECIMOSÉPTIMA.- Cláusula resolutoria.- Excepto en los casos establecidos expresamente en el presente Contrato, el FRANQUICIADOR se reserva el derecho de resolver de inmediato el presente Contrato, por medio de una notificación escrita a remitir al FRANQUICIADO, si se verifica alguno de los siguientes hechos:

1) Si el FRANQUICIADO incumple cualquiera de las obligaciones que asume de conformidad con el presente contrato, aunque éste haya sido declarado concurso, incluso si el incumplimiento hubiera sido anterior a la declaración.

2) Por impago, de cualquiera de las cantidades aplazadas del inversión inicial , o de los cánones periódicos o *royalties*.

3) Si una cualesquiera de las autorizaciones, consensos, permisos, licencias, exenciones, registros, o documentos notariales, o si una cualesquiera de las autorizaciones administrativas, judiciales o públicas que permiten al FRANQUICIADO efectuar la reventa de los productos o la prestación de los servicios objeto de este contrato se modifican, o revocan, o no se conceden, o caducan, o si el FRANQUICIADO renuncia a los mismos.

4) Si se verifica un cambio sustancial en las actividades del FRANQUICIADO, debido a su muerte, dimisión, renuncia de socios, o liquidación de la sociedad o, de ser el FRANQUICIADO una sociedad limitada, en caso de liquidación voluntaria u obligatoria, de fusión, insolvencia, mora, liquidación o quiebra.

5) Si se modifican los socios titulares del capital de la sociedad, o la estructura o identidad de las personas que integran los organismos directivos del FRANQUICIADO sin el previo consentimiento de DGE BRUXELLES INTERNACIONAL, SERVICIOS DE CONSULTORÍA, S .L .,

6) En caso de condena penal de alguno de los socios de la sociedad franquiciada, como consecuencia de una sentencia firme.

Establecido todo lo anterior, si el FRANQUICIADO incumple abiertamente sus obligaciones de no llevar a cabo actos de competencia desleal y de fidelidad, el mismo estará obligado a abonar al FRANQUICIADOR una penalidad de 10.000 Euros, además de la indemnización por daños que el FRANQUICIADOR podrá reclamar por separado. Para ello bastará que el FRANQUICIADOR remita una simple solicitud escrita.

DECIMO OCTAVA.- Relaciones entre las partes y del franquiciado con terceros.

1. FRANQUICIADOR y FRANQUICIADO declaran ser independientes sin relación laboral alguna entre ambos.

2. EL FRANQUICIADO como persona jurídica independiente que es, deberá actuar siempre en su propio nombre en todos aquellos asuntos relacionados con la gestión del establecimiento.

3. Asimismo deberá comunicar e todas sus relaciones profesionales objeto de la franquicia, que actúa en su propio nombre.

4. EL FRANQUICIADO es un empresario independiente del FRANQUICIADOR por la propia naturaleza del presente contrato de franquicia, si que ello suponga o pueda suponer responsabilidad alguna frente a terceros del FRANQUICIADOR por la gestión del negocio del FRANQUICIADO y sin que en ningún caso pueda entenderse que el otorgamiento del presente contrato supone la creación de una sociedad, asociación, agencia, sucursal o representación de cualquier tipo similar de vinculación entre las partes.

5. Con la firma del presente contrato el FRANQUICIADO reconoce que ha recibido del parte del FRANQUICIADOR toda la información pre-contractual necesaria que rige el Art. 3 del Real Decreto 2485/1998 dentro de los plazos establecidos por dicho R .D .

DECIMONOVENA.- Fuero jurisdiccional.- Para cualquier cuestión litigiosa que pudiera suscitarse como consecuencia de la interpretación o incumplimiento de este contrato, las partes se someten a los Juzgados y Tribunales de Madrid (capital), con renuncia expresa a cualquier otro fuero que pudiera corresponderle.

Y en prueba de conformidad, firman las partes el presente documento, por duplicado, a un sólo efecto, en el lugar y fecha del encabezamiento.

EL FRANQUICIADOR

EL FRANQUICIADO

Fdo:

Fdo:

MODELO NO. 2

CONTRATO DE FRANQUICIA

REUNIDOS

Don (), gerente de la empresa (), constituida en escritura pública otorgada ante Don (), Notario de (), e inscrita en el Registro Mercantil con fecha de () de () de (), libro (), tomo (), folio (), con CIF núm. (), y con domicilio social en (), calle (), con poderes de representación conforme a escritura pública autorizada por Don (), Notario de () con fecha de () de () de (), de una parte;

Don (), de profesión (), con DNI núm. () y domicilio en (), calle (), de otra parte;

ACUERDAN

Celebrar el presente CONTRATO DE FRANQUICIA, de acuerdo con las siguientes,

ESTIPULACIONES

- I. Por el presente contrato la empresa () franquiciadora se obliga a permitir al franquiciado el uso de sus signos distintivos, consistentes en (), para su actividad comercial (especificar).
- II. Don (), franquiciado, se obliga al pago de la cantidad de iniciales, que abona el día de hoy, y al pago mensual de un porcentaje del () % de los ingresos obtenidos cada mes, en los cinco primeros días del mes siguiente.
- III. Don () se obliga por el presente contrato a la aplicación de los sistemas de comercialización del franquiciador conforme a las siguientes instrucciones ().
- IV. La empresa () se obliga a prestar al franquiciado la asistencia técnica necesaria para que utilice su sistema de comercialización, consistente en ().
- V. Don () se obliga a mantener un stock de productos adecuado para el perfecto desempeño de su actividad comercial, así como los medios necesarios para ello.
- VI. La empresa () suministrará mensualmente, en los cinco primeros días de cada mes, los productos siguientes al franquiciador.
- VII. El franquiciado se obliga a observar las instrucciones del franquiciador conforme a la cláusula tercera del presente contrato.
- VIII. La empresa () se reserva el derecho de supervisar y controlar la actividad del franquiciado en su actividad comercial para cuidar de que se mantenga el nivel de calidad habido hasta el día de hoy.
- IX. El franquiciado se obliga a informar a la empresa () sobre la marcha de su actividad mensual con la periodicidad que la empresa estime conveniente.
- X. Para resolver cualquier cuestión derivada del presente contrato las partes se someten expresamente a los Tribunales de (), con renuncia del fuero propio.

Dando fe, firman el presente contrato de franquicia Don (), como gerente de la empresa (), y Don (), en () a () de ().

Y en prueba de su conformidad las partes otorgan y firman el presente contrato por triplicado y a un solo efecto, de lo que yo el Agente doy fe, hechas las advertencias legales, así como de la capacidad legal para contratar e identidad de los contratantes y de la legitimidad de sus firmas y de todo lo dispuesto en el presente contrato, que firmo y sello en () a () de ().

REGLAMENTO A LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL

CAPITULO VIII

De los Nombres Comerciales

Art. 63.- La propiedad de los nombres comerciales se adquirirá de conformidad a lo previsto en la Ley de Propiedad Intelectual.

Art. 64.- Los nombres comerciales podrán registrarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, para lo cual se seguirá el mismo procedimiento establecido para el registro de marcas, en lo que fuere aplicable.

Art. 65.- El registro del nombre comercial tendrá una duración indefinida.

CAPITULO IX

De las Apariencias Distintivas

Art. 66.- La propiedad de las apariencias distintivas se adquirirá de conformidad a lo previsto en la Ley de Propiedad Intelectual.

Art. 67.- Las apariencias distintivas podrán registrarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, para lo cual se seguirá el mismo procedimiento establecido para el registro de marcas, en lo que fuere aplicable.

Adicionalmente a los requisitos previstos para el registro de una marca, a la solicitud correspondiente se acompañarán los medios que permitan apreciar las características identificativas de la apariencia distintiva.

Art. 68.- El registro de una apariencia distintiva tendrá una duración indefinida.

Ley de Propiedad Intelectual**Capítulo VIII****De las marcas****Sección I****De los requisitos para el registro**

Art. 194.- Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado.

Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica.

También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas.

Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupos de personas, legalmente establecidos, podrán registrar marcas colectivas para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes.

Art. 195.- No podrán registrarse como marcas los signos que:

- a) No puedan constituir marca conforme al artículo 194 de esta Ley;
- b) Consistan en formas usuales de los productos o de sus envases, o en formas o características impuestas por la naturaleza de la función de dicho producto o del servicio de que se trate;
- c) Consistan en formas que den una ventaja funcional o técnica al producto o al servicio al cual se aplican;
- d) Consistan exclusivamente en un signo o indicación que pueda servir en el comercio, para calificar o describir alguna característica del producto o servicio de que se trate, incluidas las expresiones laudatorias referidas a ellos;
- e) Consistan exclusivamente en un signo o indicación que sea el nombre genérico o técnico del producto o servicio de que se trate; o sea una designación común o usual del mismo en el lenguaje corriente o en la usanza comercial del país;
- f) Consistan en un color aisladamente considerado, sin que se encuentre delimitado por una forma específica, salvo que se demuestre que haya adquirido distintividad para identificar los productos o servicios para los cuales se utiliza;
- g) Sean contrarios a la ley, a la moral o al orden público;
- h) Puedan engañar a los medios comerciales o al público sobre la naturaleza, la procedencia, el modo de fabricación, las características o la aptitud para el empleo de los productos o servicios de que se trate;
- i) Reproduzcan o imiten una denominación de origen protegida, consistan en una indicación geográfica nacional o extranjera susceptible de inducir a confusión respecto a los productos o servicios a los cuales se aplique; o, que en su empleo puedan inducir al público a error con respecto al origen, procedencia, cualidades o características de los bienes para los cuales se usan las marcas;

j) Reproduzcan o imiten el nombre, los escudos de armas, banderas y otros emblemas, siglas, denominaciones o abreviaciones de denominaciones de cualquier estado o de cualquier organización internacional, que sean reconocidos oficialmente, sin permiso de la autoridad competente del estado o de la organización internacional de que se trate. Sin embargo, podrán registrarse estos signos cuando no induzcan a confusión sobre la existencia de un vínculo entre tal signo y el estado u organización de que se trate;

k) Reproduzcan o imiten signos, sellos o punzones oficiales de control o de garantía, a menos que su registro sea solicitado por el organismo competente;

l) Reproduzcan monedas o billetes de curso legal en el territorio del país, o de cualquier país, títulos valores y otros documentos mercantiles, sellos, estampillas, timbres o especies fiscales en general; y,

m) Consistan en la denominación de una obtención vegetal protegida en el país o en el extranjero, o de una denominación esencialmente derivada de ella; a menos que la solicitud la realice el mismo titular.

Cuando los signos no sean intrínsecamente capaces de distinguir los productos o servicios pertinentes, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial podrá supeditar su registro al carácter distintivo que hayan adquirido mediante su uso para identificar los productos o servicios del solicitante.

Art. 196.- Tampoco podrán registrarse como marca los signos que violen derechos de terceros, tales como aquellos que:

a) Sean idénticos o se asemejen de forma tal que puedan provocar confusión en el consumidor, con una marca anteriormente solicitada para registro o registrada por un tercero, para proteger los mismos productos o servicios, o productos o servicios respecto de los cuales su uso pueda causar confusión o asociación con tal marca; o pueda causar daño a su titular al diluir su fuerza distintiva o valor comercial, o crear un aprovechamiento injusto del prestigio de la marca o de su titular;

b) Sean idénticos o se asemejen a un nombre comercial protegido de forma tal que puedan causar confusión en el público consumidor;

c) Sean idénticos o se asemejen a un lema comercial solicitado previamente para registro o registrado por un tercero, de forma tal que puedan causar confusión en el público consumidor;

d) Constituyan una reproducción, imitación, traducción, transliteración o transcripción, total o parcial, de un signo notoriamente conocido en el país o en el exterior, independientemente de los productos o servicios a los que se aplique, cuando su uso fuese susceptible de causar confusión o asociación con tal signo, un aprovechamiento injusto de su notoriedad, o la dilución de su fuerza distintiva o de su valor comercial.

Se entenderá que un signo es notoriamente conocido cuando fuese identificado por el sector pertinente del público consumidor en el país o internacionalmente.

Esta disposición no será aplicable cuando el solicitante sea el legítimo titular de la marca notoriamente conocida;

e) Sean idénticos o se asemejen a un signo de alto renombre, independientemente de los productos o servicios para los cuales se solicita el registro.

Se entenderá que un signo es de alto renombre cuando fuese conocido por el público en general en el país o internacionalmente.

Esta disposición no será aplicable cuando el solicitante sea el legítimo titular de la marca de alto renombre;

f) Consistan en el nombre completo, seudónimo, firma, título, hipocorístico, caricatura, imagen o retrato de una persona natural, distinta del solicitante, o que sea identificado por el sector pertinente del público como una persona distinta de éste, salvo que se acredite el consentimiento de esa persona o de sus herederos;

g) Consistan en un signo que suponga infracción a un derecho de autor salvo que medie el consentimiento del titular de tales derechos; y,

h) Consistan, incluyan o reproduzcan medallas, premios, diplomas u otros galardones, salvo por quienes los otorguen.

Art. 197.- Para determinar si una marca es notoriamente conocida, se tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

a) La extensión de su conocimiento por el sector pertinente del público como signo distintivo de los productos o servicios para los cuales se utiliza;

b) La intensidad y el ámbito de la difusión y de la publicidad o promoción de la marca;

c) La antigüedad de la marca y su uso constante; y,

d) El análisis de producción y mercadeo de los productos o servicios que distinguen la marca.

Art. 198.- Para determinar si una marca es de alto renombre se tendrán en cuenta, entre otros, los mismos criterios del artículo anterior, pero deberá ser conocida por el público en general.

Art. 199.- Cuando la marca consista en un nombre geográfico, no podrá comercializarse el producto o rendirse el servicio sin indicarse en forma visible y claramente legible, el lugar de fabricación del producto u origen del servicio.

Art. 200.- La primera solicitud de registro de marca válidamente presentada en un país miembro de la Organización Mundial del Comercio, de la Comunidad Andina, del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial, de otro tratado o convenio que sea parte el Ecuador y que reconozca un derecho de prioridad con los mismos efectos que el previsto en el Convenio de París o en otro país que conceda un trato recíproco a las solicitudes provenientes de los países miembros de la Comunidad Andina, conferirá al solicitante o a su causahabiente el derecho de prioridad por el término de seis meses, contados a partir de la fecha de esa solicitud, para solicitar el registro sobre la misma marca en el Ecuador. Dicha solicitud no podrá referirse a productos o servicios distintos o adicionales a los contemplados en la primera solicitud.

Igual derecho de prioridad existirá por la utilización de una marca en una exposición reconocida oficialmente, realizada en el país. El plazo de seis meses se contará desde la fecha en que los productos o servicios con la marca respectiva se hubieren exhibido por primera vez, lo cual se acreditará con una certificación expedida por la autoridad competente de la exposición.

Sección II

Del procedimiento de registro

Art. 201.- La solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, comprenderá una sola clase internacional de productos o servicios y contendrá los requisitos que determine el reglamento.

Art. 202.- A la solicitud se acompañará:

- a) El comprobante de pago de la tasa correspondiente;
- b) Copia de la primera solicitud de registro de marca presentada en el exterior, cuando se reivindique prioridad; y,
- c) Los demás documentos que establezca el reglamento.

Art. 203.- En el caso de solicitarse el registro de una marca colectiva se acompañará, además, lo siguiente:

- a) Copia de los estatutos de la asociación, organización o grupo de personas que solicite el registro de la marca colectiva;
- b) Copia de las reglas que el peticionario de la marca colectiva utiliza para el control de los productos o servicios;
- c) La indicación de las condiciones y la forma como la marca colectiva debe utilizarse; y,
- d) La lista de integrantes.

Una vez obtenido el registro de marca colectiva, la asociación, organización o grupo de personas, deberá informar a la Dirección Nacional de Propiedad Industrial sobre cualquier modificación que se produzca.

Art. 204.- La Dirección Nacional de Propiedad Industrial, al momento de la recepción, salvo que no se hubiere acompañado el documento referido en el literal a) del artículo 202 de esta Ley, certificará la fecha y hora en que se hubiera presentado la solicitud y le asignará un número de orden que deberá ser sucesivo y continuo. Si faltare el documento referido en el literal a) del artículo 202 de esta Ley no se la admitirá a trámite ni se otorgará fecha de presentación.

Art. 205.- El solicitante de un registro de marca podrá modificar su solicitud inicial en cualquier estado del trámite, antes de su publicación, únicamente con relación a aspectos secundarios. Así mismo, podrá eliminar o restringir los productos o servicios especificados. Podrá también ampliar los productos o servicios, dentro de la misma clase internacional, hasta antes de la publicación de que trata el artículo 207 de esta Ley.

La Dirección Nacional de Propiedad Industrial podrá, en cualquier momento de la tramitación requerir al peticionario modificaciones a la solicitud. Dicho requerimiento de modificación se tramitará de conformidad con lo establecido en el artículo siguiente.

En ningún caso podrá modificarse la solicitud para cambiar el signo.

Art. 206.- Admitida la solicitud, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial examinará, dentro de los quince días hábiles siguientes a su presentación, si ella se ajusta a los aspectos formales exigidos por este Capítulo.

Si del examen resulta que la solicitud no cumple con los requisitos formales, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial notificará al peticionario para que en un plazo de treinta días, siguientes a su notificación, subsane las irregularidades.

Si dentro del plazo señalado no se hubieren subsanado las irregularidades, la solicitud será rechazada.

Art. 207.- Si la solicitud de registro reúne los requisitos formales, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial ordenará su publicación por una sola vez, en la Gaceta de la Propiedad Intelectual.

Art. 208.- Dentro de los treinta días hábiles siguientes a la publicación, cualquier persona que tenga legítimo interés, podrá presentar oposición debidamente fundamentada, contra el registro solicitado. Quien presuma tener interés legítimo para presentar una oposición podrá solicitar una ampliación de treinta días hábiles para presentar la oposición.

Art. 209.- La Dirección Nacional de Propiedad Industrial no tramitará las oposiciones que estén comprendidas en alguno de los siguientes casos:

- a) Que fuere presentada extemporáneamente;
- b) Que se fundamente exclusivamente en una solicitud cuya fecha de presentación o de prioridad válidamente reivindicada sea posterior a la petición de registro de la marca a cuya solicitud se oponga; y,
- c) Que se fundamente en el registro de una marca que hubiere coexistido con aquella cuyo registro se solicita, siempre que tal solicitud de registro se hubiere presentado por quien fue su último titular, durante los seis meses siguientes al vencimiento del plazo de gracia, para solicitar la renovación del registro de la marca.

Art. 210.- La Dirección Nacional de Propiedad Industrial notificará al peticionario para que, dentro de los treinta días hábiles siguientes a la notificación, haga valer sus alegatos, de estimarlo conveniente.

Vencido el plazo a que se refiere este artículo, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial resolverá sobre las oposiciones y la concesión o denegación del registro de la marca que constará en resolución debidamente motivada.

En cualquier momento antes de que se dicte la resolución, las partes podrán llegar a un acuerdo transaccional que será obligatorio para la Dirección Nacional de Propiedad Industrial. Sin embargo, si las partes consintieren en la coexistencia de signos idénticos para proteger los mismos productos o servicios, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial podrá objetarlo si considera que afecta el interés general de los consumidores.

Art. 211.- Vencido el plazo establecido en el artículo 208 de esta Ley, sin que se hubieren presentado oposiciones, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial procederá a realizar el examen de registrabilidad y a otorgar o denegar el registro de la marca. La resolución correspondiente será debidamente motivada.

Art. 212.- El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años.

Art. 213.- La renovación de una marca deberá solicitarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, dentro de los seis meses anteriores a la expiración del registro. No obstante, el titular de la marca gozará de un plazo de gracia de seis meses contados a partir de la fecha de vencimiento del registro para solicitar su renovación. Durante el plazo referido, el registro de marca mantendrá su plena vigencia.

Para la renovación bastará la presentación de la respectiva solicitud y se otorgará sin más trámite, en los mismos términos del registro original.

Art. 214.- El registro de la marca caducará de pleno derecho si el titular no solicita la renovación, dentro del término legal, incluido el período de gracia.

Art. 215.- Para determinar la clase internacional en los registros de marcas, se utilizará la Clasificación Internacional de Niza del 15 de junio de 1957, con sus actualizaciones y modificaciones.

La Clasificación Internacional referida en el inciso anterior no determinará si los productos o servicios son similares o diferentes entre sí.

Sección III

De los derechos conferidos por la marca

Art. 216.- El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial.

La marca debe utilizarse tal cual fue registrada. Sólo se admitirán variaciones que signifiquen modificaciones o alteraciones secundarias del signo registrado.

Art. 217.- El registro de la marca confiere a su titular el derecho de actuar contra cualquier tercero que la utilice sin su consentimiento y, en especial realice, con relación a productos o servicios idénticos o similares para los cuales haya sido registrada la marca, alguno de los actos siguientes:

a) Usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca registrada, con relación a productos o servicios idénticos o similares a aquellos para los cuales se la ha registrado, cuando el uso de ese signo pudiese causar confusión o producir a su titular un daño económico o comercial, u ocasionar una dilución de su fuerza distintiva.

Se presumirá que existe posibilidad de confusión cuando se trate de un signo idéntico para distinguir idénticos productos o servicios;

b) Vender, ofrecer, almacenar o introducir en el comercio productos con la marca u ofrecer servicios con la misma;

c) Importar o exportar productos con la marca; y,

d) Cualquier otro que por su naturaleza o finalidad pueda considerarse análogo o asimilable a lo previsto en los literales anteriores.

El titular de la marca podrá impedir todos los actos enumerados en el presente artículo, independientemente de que éstos se realicen en redes de comunicación digitales o a través de otros canales de comunicación conocidos o por conocer.

Art. 218.- Siempre que se haga de buena fe y no constituya uso a título de marca, los terceros podrán, sin consentimiento del titular de la marca registrada, utilizar en el mercado su propio nombre, domicilio o seudónimo; un nombre geográfico; o, cualquier otra indicación cierta relativa a la especie, calidad, cantidad, destino, valor, lugar de origen o época de producción de sus productos o de la prestación de sus servicios u otras características de éstos; siempre que tal uso se limite a propósitos de identificación o de información y no sea capaz de inducir al público a error sobre la procedencia de los productos o servicios.

El registro de la marca no confiere a su titular el derecho de prohibir a un tercero usar la marca para anunciar, ofrecer en venta o indicar la existencia o disponibilidad de productos o servicios legítimamente marcados; o, usar la marca para indicar la compatibilidad o adecuación de piezas de recambio o de accesorios utilizables con los productos de la marca registrada; siempre que tal uso sea de buena fe, se

limite el propósito de información al público para la venta y no sea susceptible de inducirlo a error o confusión sobre el origen empresarial de los productos respectivos.

Art. 219.- El derecho conferido por el registro de la marca no concede a su titular la posibilidad de prohibir el ingreso al país de productos marcados por dicho titular, su licenciatario o alguna otra persona autorizada para ello, que hubiesen sido vendidos o de otro modo introducidos lícitamente en el comercio nacional de cualquier país.

Sección IV

De la cancelación del registro

Art. 220.- Se cancelará el registro de una marca a solicitud de cualquier persona interesada, cuando sin motivo justificado la marca no se hubiese utilizado por su titular o por su licenciatario en al menos uno de los países miembros de la Comunidad Andina o en cualquier otro país con el cual el Ecuador mantenga convenios vigentes sobre esta materia, durante los tres años consecutivos precedentes a la fecha en que se inicie la acción de cancelación. La cancelación de un registro por falta de uso de la marca también podrá solicitarse como defensa en un procedimiento de infracción, de oposición o de nulidad interpuestos con base en la marca no usada.

Se entenderán como medios de prueba sobre la utilización de la marca los siguientes:

- a) Las facturas comerciales que demuestren la regularidad y la cantidad de comercialización con anterioridad a la iniciación de la acción de cancelación por falta de uso de la marca;
- b) Los inventarios de las mercancías identificadas con la marca, cuya existencia se encuentre certificada por una firma de auditores que demuestre regularidad en la producción o en las ventas, con anterioridad a la fecha de iniciación de la acción de cancelación por no uso de la marca; y,
- c) Cualquier otro medio de prueba idóneo que acredite la utilización de la marca.

La prueba del uso de la marca corresponderá al titular del registro.

El registro no podrá cancelarse cuando el titular demuestre que la falta de uso se debió a fuerza mayor, caso fortuito o restricciones a las importaciones u otros requisitos oficiales de efecto restrictivo impuesto a los bienes y servicios protegidos por la marca.

Art. 221.- No habrá lugar a la cancelación del registro de una marca, cuando se la hubiere usado solamente con respecto a alguno o algunos de los productos o servicios protegidos por el respectivo registro.

Art. 222.- Así mismo, se cancelará el registro de una marca, a petición del titular legítimo, cuando ésta sea idéntica o similar a una marca que hubiese sido notoriamente conocida o que hubiese sido de alto renombre al momento de solicitarse el registro.

Art. 223.- Recibida una solicitud de cancelación, se notificará al titular de la marca registrada para que dentro del plazo de treinta días hábiles contados a partir de la notificación, haga valer los alegatos y presente los documentos que estime convenientes a fin de probar el uso de la marca.

Vencido el plazo al que se refiere este artículo, se decidirá sobre la cancelación o no del registro de la marca mediante resolución debidamente motivada.

Art. 224.- Se entenderá que una marca se encuentra en uso cuando los productos o servicios que ella distingue han sido puestos en el comercio o se encuentran disponibles en el mercado bajo esa marca, en la cantidad y del modo que normalmente corresponde, teniendo en cuenta la naturaleza de los productos o servicios y las modalidades bajo las cuales se efectúa su comercialización en el mercado.

Con sujeción a lo dispuesto en el inciso anterior, también se considerará que una marca se encuentra en uso, en los siguientes casos:

- a) Cuando se la utilice para distinguir productos o servicios destinados exclusivamente a la exportación;
- b) Cuando se la utilice por parte de un tercero debidamente autorizado, aunque dicha autorización o licencia no hubiese sido inscrita; y,
- c) Cuando se hubiesen introducido y distribuido en el mercado productos genuinos con la marca registrada, por personas distintas del titular del registro.

No será motivo de cancelación del registro de una marca, el que se la use de un modo que difiera de la forma en que fue registrada sólo en detalles o elementos que no alteren su carácter distintivo original.

Art. 225.- La persona que obtuviere la cancelación de una marca tendrá derecho preferente a su registro, si lo solicita dentro de los tres meses siguientes a la fecha en la que quede firme o cause estado, según corresponda, la resolución que disponga tal cancelación.

Art. 226.- El titular de un registro de marca podrá renunciar, total o parcialmente, a sus derechos. Si la renuncia fuere total se cancelará el registro. Cuando la renuncia fuese parcial, el registro se limitará a los productos o servicios sobre los cuales no verse la renuncia.

No se admitirá la renuncia si sobre la marca existen derechos inscritos en favor de terceros, salvo que exista consentimiento expreso de los titulares de dichos derechos.

La renuncia sólo surtirá efectos frente a terceros cuando se haya anotado tal acto al margen del registro original.

Sección V

De la nulidad del registro

Art. 227.- A través del recurso de revisión, el Comité de Propiedad Intelectual del IEPI, podrá declarar la nulidad del registro de una marca, en los siguientes casos:

- a) Cuando el registro se hubiere otorgado en base a datos o documentos falsos que fueren esenciales para su concesión;
- b) Cuando el registro se hubiere otorgado en contravención a los artículos 194 y 195 de esta Ley;.
- c) Cuando el registro se hubiere otorgado en contravención al artículo 196 de esta Ley; y,
- d) Cuando el registro se hubiere obtenido de mala fe. Se considerarán casos de mala fe, entre otros, los siguientes:

1. Cuando un representante, distribuidor o usuario del titular de una marca registrada en el extranjero, solicite y obtenga el registro a su nombre de esa marca u otra confundible con aquella, sin el consentimiento expreso del titular de la marca extranjera; y,

2. Cuando la solicitud de registro hubiere sido presentada o el registro hubiere sido obtenido por quien desarrolla como actividad habitual el registro de marcas para su comercialización; y,

e) Cuando el registro se hubiere obtenido con violación al procedimiento establecido o con cualquier otra violación de la ley que sustancialmente haya influido para su otorgamiento.

Art. 228.- El juez competente podrá declarar la nulidad del registro de una marca que se hallare comprendida en los casos previstos en los literales a), c), d) y e), del artículo anterior, en virtud de demanda presentada luego de transcurrido el plazo establecido en la ley para el ejercicio del recurso de revisión y, antes de que haya transcurrido diez años desde la fecha de la concesión del registro de la marca, salvo que con anterioridad se hubiere planteado el recurso de revisión y éste hubiese sido definitivamente negado.

En el caso previsto en el literal b) del artículo anterior, la demanda podrá plantearse en cualquier tiempo luego de transcurrido el plazo establecido en la ley para el ejercicio del recurso de revisión y siempre que éste no hubiese sido definitivamente negado. En este caso la demanda de nulidad puede ser planteada por cualquier persona.

La declaración de nulidad de un registro se notificará a la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, para que la anote al margen del registro.

Capítulo IX

Nombres comerciales

Art. 229.- Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica.

Art. 230.- El nombre comercial será protegido sin obligación de registro.

El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial nace de su uso público y continuo y de buena fe en el comercio, por al menos seis meses.

Los nombres comerciales podrán registrarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, pero el derecho a su uso exclusivo solamente se adquiere en los términos previstos en el inciso anterior. Sin embargo, tal registro constituye una presunción de propiedad a favor de su titular.

Art. 231.- No podrá adoptarse como nombre comercial un signo o denominación que sea confundible con otro utilizado previamente por otra persona o con una marca registrada.

Art. 232.- El trámite de registro de un nombre comercial será el establecido para el registro de marcas, pero el plazo de duración del registro tendrá el carácter de indefinido.

Art. 233.- Los titulares de nombres comerciales tendrán derecho a impedir que terceros sin su consentimiento usen, adopten o registren nombres comerciales, o signos idénticos o semejantes que puedan provocar un riesgo de confusión o asociación.

Art. 234.- Las disposiciones de esta Ley sobre marcas serán aplicables en lo pertinente a los nombres comerciales. Las normas sobre marcas notoriamente conocidas y de alto renombre se aplicarán a nombres comerciales que gocen de similar notoriedad o alto renombre.

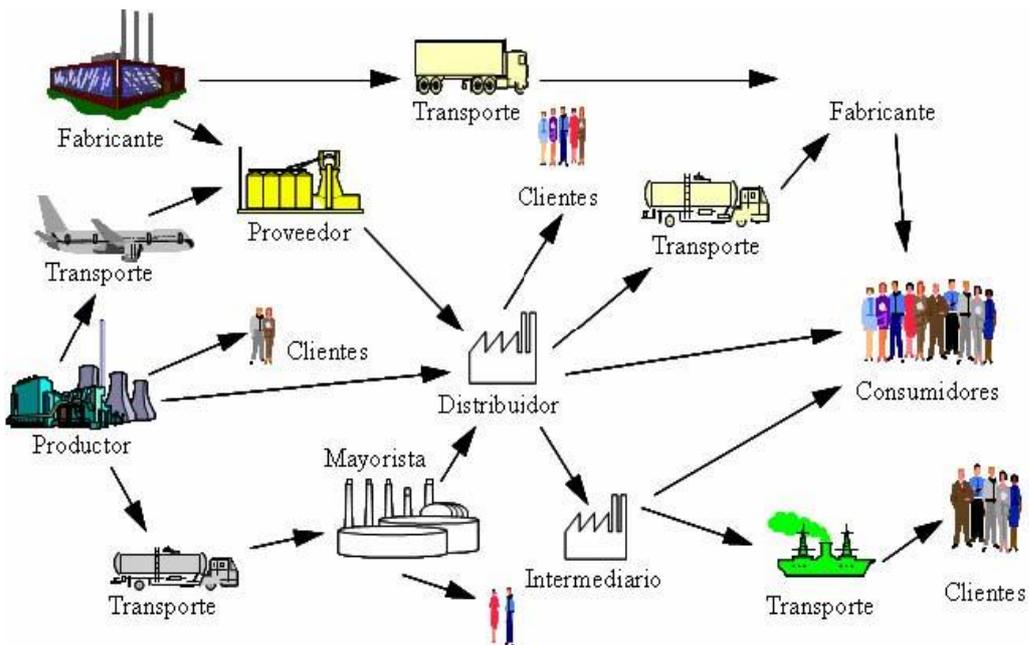
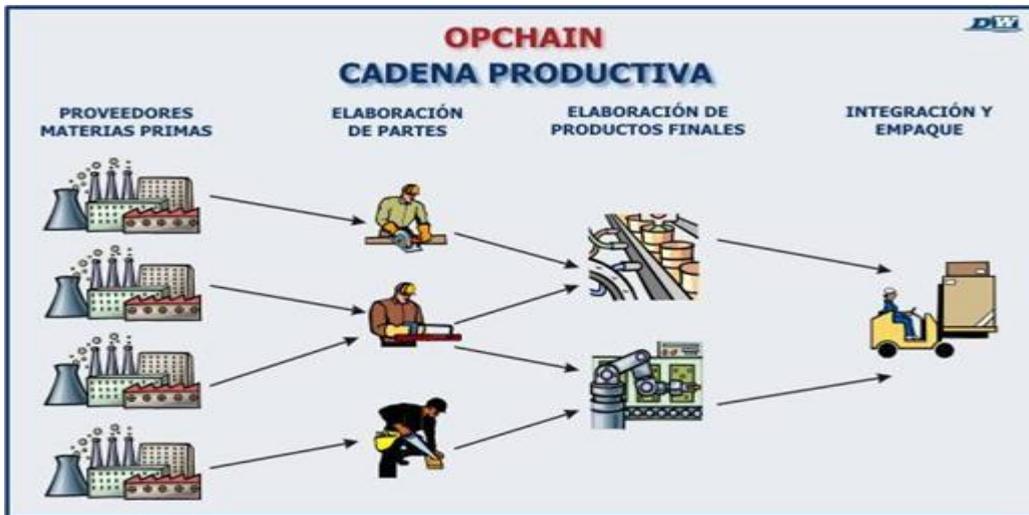
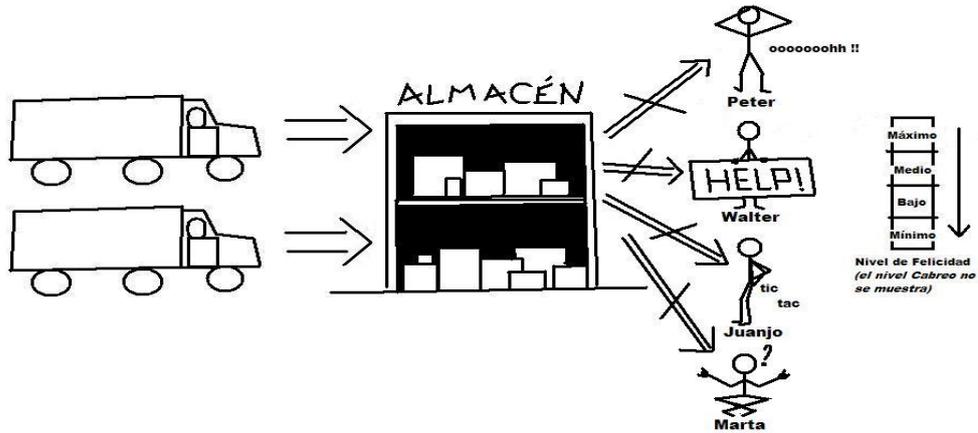
Capítulo X

De las apariencias distintivas

Art. 235.- Se considera apariencia distintiva todo conjunto de colores, formas, presentaciones, estructuras y diseños característicos y particulares de un establecimiento comercial, que lo identifiquen y distinguan en la presentación de servicios o venta de productos.

Art. 236.- Las apariencias distintivas serán protegidas de idéntica manera que los nombres comerciales.

ANEXO No. 7 MODELO DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN



MANUAL DE OPERACIONES



Fuente : Las Autoras

LISTA DE EMPRESAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DEL SUR

EMPRESA	DIRECCION
AGA S.A.	AV. MALDONADO
AGRIPAC S.A.	MORAN VALVERDE TNTE. HUGO ORTIZ
ALMESA	MORAN VALVERDE TNTE. HUGO ORTIZ
APRESTOS Y RESINAS	PANAMERICANA SUR KM. 7
BANCO DEL PICHINCHA	PANAMERICANA SUR KM. 9 ½
BELA MOTOR S.A.	AV. MALDONADO S55-199 (GUAMANI)
C.A. EL COMERCIO	PANAMER. SUR. KM 4
CLINICA VILLA FLORA	AV. MALDONADO Y ALONSO DE ANGULO
CONDUIT DEL ECUADOR	PANM. SUR. KM 10 ENTRADA ECUATOR
CONFITECA	PANAMER. SUR. KM 9 ½
CONGAS S.A	QUIMIAG Y PANAM. SUR. KM 7
CONSORCIO QUITO LIMPIO	SARAGURO Y GUAMOTE
CENTRO GRAFICO	RIO ZABALETA OEI-83 Y AV. MALDONADO
DURRALLANTA S.A.	PANAMERIC SUR KM 11
ECUAQUIMICA	PANAMER. SUR. KM 4 Y PUEBLO VIEJO
EDESA	MORAN VALVERDE Y TENTE HUGO ORTIZ
ELECDOR S.A.	PANAM. SUR KM 14 ½
ENDESA	AV, MORAN V. S/N Y PAN. SUR KM. 9 ½
FOSFORERA ECUATORIANA	PANAMER.SUR. KM. 4 ½
GRAFANDINA	PUEBLO VIEJO Y PANAM.SUR.KM 4
IDEAL ALAMBREC	PANAME. SUR. KM 14 ½
ILSA	PANAMER. SUR. KM 8 Y MORAN VALVERDE
INCASA	PANAMER, SUR, KM. 8
INDUCALSA	QUIMIAG S/N Y PANAMER. SUR. KM 7
INDUQUITO	PANA.SUR. KM. 3 Y JOAQUIN GUTIERREZ
INDUSTRIA ACERO DE LOS ANDES	PANAMER.SUR. KM.14 ½
INDUSTRIA IEPESA	QUIMIAG Y PANAME. SUR KM 7

INTERQUIMEC	PANAMER. SUR. KM 14 1/2
LA INDUSTRIA HARINERA S.A	PANAMER.SUR.KM 2 1/2
EMPRESA	DIRECCION
LANFOR S.A	JOAQUIN GUTIERREZ NO. 607
LEVAPAN DEL ECUADOR	PANAMER,SUR KM. 8
MARTE INDUSTRIAS C.A.	CALLE CATARAMA S/N
NOVOPAN DEL ECUADOR	PANAMER.SUR. KM 9 1/2
PASTEURIZADORA QUITO	PEDRO PINTO NO. 610 Y NAPO
PINTURAS CONDOR S.A.	CUSUBAMBA NO. 353
PLYWOOD ECUATORIANA	PANAMER. SUR. KM. 9 1/2
PRODUCTOS MINERVA	PANAMER. SUR KM. 11
QUIMICA INDUSTRIAL	REINA VICTORIA Y LA PINTA
RENOVALLANTA S.A.	PANAMER. SUR. KM 14 1/2
REQUIMEC	EL TABLON (SAN BARTOLO)
SINCLAIR DEL ECUADOR	BALZAR Y MANGLAR ALTO ESQUINA
SUC. J. PAREDES"FIDEOS PACA"	PANAMER. SUR. 7 1/2 Y CUSUBAMBA
TANASA	PANAMER. SUR KM. 4 1/2
TESALIA	PUJILI Y MALDONADO
UMCO S.A	SINCHOLAGUA NO. 551

