



**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**“Estrategia de Crecimiento Internacional a través del modelo de Franquicia para la empresa TUTTO FREDDO en el mercado Peruano”**

**Trabajo de graduación previo a  
la obtención del título de  
Licenciado en Estudios  
Internacionales Mención  
Bilingüe en Comercio Exterior**

**AUTOR:**

**María Eulalia Silva Zamora**

**DIRECTOR:**

**Ing. Com. Xavier Ortega**

**CUENCA, ECUADOR**

**2010**



## ***DEDICATORIA***

*Dedico este trabajo a Dios,  
porque me ha brindado la  
oportunidad de culminar una  
etapa más de mi vida.*

*A mis padres, hermanos y  
amigos por su ayuda y apoyo  
incondicional en todo  
momento.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Un especial agradecimiento a David y a mi querido amigo Fernando por brindarme su apoyo.*

*Al Ing. Com. Xavier Ortega por guiarme durante el desarrollo de este trabajo de grado.*

## Índice de Contenidos

### Introducción

#### 1. CAPITULO I: Análisis situacional de la empresa.

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción.                                                           | 1  |
| Análisis situacional de la empresa.                                     | 4  |
| 1.1. Reseña Histórica de heladerías Tutto Freddo a nivel local.         | 5  |
| 1.2. Tipo de locales y productos que brindan a la comunidad.            | 6  |
| 1.2.1. Nice Cream.                                                      | 6  |
| 1.2.1.1. Productos Nice Cream.                                          | 7  |
| 1.2.2. Tutto Freddo.                                                    | 8  |
| 1.2.2.1. Productos Tutto Freddo.                                        | 8  |
| 1.2.3. Tutto Chocolate.                                                 | 9  |
| 1.3. Análisis situacional y de expansión de la franquicia Tutto Freddo. | 9  |
| 1.4. Canales de distribución y Sistema de Logística.                    | 11 |
| 1.4.1. Descripción Canales de Distribución.                             | 11 |
| 1.4.2. Sistema de Logística.                                            | 12 |
| 1.5. Estrategia Comunicacional.                                         | 13 |
| 1.6. Ubicación regional de los principales locales.                     | 14 |
| 1.7. Clientes Potenciales.                                              | 16 |
| 1.8. Resumen del Capitulo.                                              | 16 |
| 2. CAPITULO II: Análisis del mercado Peruano.                           |    |
| 2.1. Características del mercado Peruano.                               | 18 |
| 2.1.1. Tamaño del mercado.                                              | 20 |
| 2.1.2. Cultura del Mercado.                                             | 24 |
| 2.2. Análisis de la competencia.                                        |    |
| 2.2.1. Compañías de competencia directa.                                | 25 |
| 2.2.1.1. Sarcletti Heladería – Cafetería.                               | 26 |
| 2.2.1.2. 4D Cafeladería.                                                | 28 |
| 2.2.2. Matriz de Perfil Competitivo.                                    | 31 |
| 2.2.2.1. Análisis Gráfico.                                              | 32 |
| 2.2.3. Ubicación regional de las empresas competidoras.                 | 32 |
| 2.2.3.1. Resumen Número de locales de las empresas competidoras.        | 34 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 2.2.3.2. Resumen del Capitulo. | 34 |
|--------------------------------|----|

### 3. CAPITULO III: FRANQUICIAS

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.1. La Franquicia.                                    | 37 |
| 3.2. ¿Qué es una franquicia?                           | 39 |
| 3.2.1. Partes Clave en las Franquicias y Definiciones. | 41 |
| 3.3. Tipos de franquicias.                             | 45 |
| 3.3.1. Franquicia Fabricante Minorista.                | 45 |
| 3.3.2. Franquicia Fabricante Mayorista.                | 45 |
| 3.3.3. Franquicia Empresa de Servicios Minorista.      | 46 |
| 3.4. Principales franquicias a nivel mundial.          | 46 |
| 3.5. Marco Legal.                                      | 49 |
| 3.5.1. Estructura de un contrato de Franquicia.        | 49 |
| 3.6. Ventajas de una franquicia.                       | 51 |
| 3.7. Desventajas de una franquicia.                    | 52 |
| 3.8. Resumen del Capitulo.                             | 52 |

### 4. CAPITULO IV: ESTRATEGIA DE LA FRANQUICIA PARA TUTTO FREDDO

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Estrategia ganar – ganar.                                                         | 56 |
| 4.2. Tipo de franquicia seleccionada.                                                  | 57 |
| 4.3. Aspecto Legal.                                                                    | 58 |
| 4.3.1. Ley aplicable y clausula del contrato de franquicia de Heladerías Tutto Freddo. | 59 |
| 4.4. Condiciones del Franquiciante.                                                    | 60 |
| 4.5. Condiciones del Franquiciatario.                                                  | 62 |
| 4.6. Análisis del Royalty.                                                             | 68 |
| 4.7. Determinantes del costo de la franquicia para el mercado peruano.                 | 69 |
| 4.8. Internacionalización.                                                             | 72 |
| 4.9. Resumen del Capitulo.                                                             | 74 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| 5. Conclusiones.    | 78 |
| 6. Recomendaciones. | 79 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| <b>7. Bibliografía.</b> | 81 |
|-------------------------|----|

**8. Anexos.**

|                      |    |
|----------------------|----|
| <b>8.1. Anexo 1.</b> | 84 |
|----------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| <b>8.2. Anexo 2.</b> | 88 |
|----------------------|----|

## INTRODUCCION

Desde principios de la revolución industrial el hombre ha tratado de dar un mayor impulso a las diferentes marcas que se iban creando, pero esto cada día se fue haciendo mucho más complicado ya que el tiempo y el mercado cambian constantemente.

En la antigüedad no era muy complicado dar a conocer una marca o un producto específico, ya que muchos de los productos lograban conocerse a través de medios publicitarios convencionales o de poca envergadura, pero el tiempo pasa y más productos y competidores aparecen en escena y se hace necesario la creación de nuevos medios y formas de llegar a los usuarios y clientes potenciales ya sea de un servicio o de un producto.

La globalización, los nuevos medios de comunicación, los avances tecnológicos y la economía hacen que hoy se empleen nuevas herramientas de Marketing para proyectarse a una escala global, las marcas reconocidas a nivel mundial son aquellas que han hecho del marketing una de sus herramientas fundamentales para la conquista de los mercados y lo que es más importante perdurar en ellos.

Por lo tanto lo que las pequeñas y medianas empresas deben hacer es tomar en cuenta todas las herramientas estratégicas de las grandes multinacionales si se quiere llegar a una expansión progresiva y de gran calidad.

Dicho esto pongo a consideración la presente tesis, con la que pretendo dar a conocer una amplia gama de instrumentos con los que una empresa de mediano crecimiento a nivel nacional como heladerías Tutto Freddo pueda expandirse a nuevos horizontes comerciales haciendo que su cadena de heladerías sobrepase las fronteras locales.

Además enfatizo el deseo de realizar un estudio de mercado a donde se puedan identificar los puntos clave para cualquier negocio en expansión, el análisis se basará en el mercado del país vecino Perú, con el que tenemos estrechos lazos comerciales por el hecho de ser países fronterizos y pertenecer a la comunidad Andina, lo que de una u otra manera tendríamos que usar para el beneficio del presente estudio.

Uno de los puntos principales a tratarse es el hecho de que no existen muchas empresas en la rama de heladerías y mantecados que hayan logrado expandirse con éxito hacia mercados internacionales, para ello evaluaré las competencias directas de la empresa antes mencionada, el potencial como heladería posicionada en el mercado local para su expansión al mercado internacional, el estudio de heladerías peruanas y su alcance y finalmente dar los pasos a seguir para posicionarse con éxito en este mercado.

Es de vital importancia rescatar y usar la información y los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, para dar un contraste con los mecanismos comerciales de las grandes empresas para que conjuntamente con la teoría y la práctica me ayuden a presentar un estudio aplicable y replicable a otras empresas del medio.

Como dato adicional puedo decir que el estudio de las características y la cultura del consumo peruano es similar a la del consumidor local pero no igual por lo que se tendrá muy en cuenta los tipos de productos y cómo podemos llegar a la mente del consumidor meta.

El análisis de los pros y contras es otro factor de especial importancia ya que al realizar un estudio de mercado tenemos que tener muy en cuenta las desventajas y desafíos para no aventurarse a una inversión desconocida, además hay que tener muy en cuenta el estado de la economía y de los mercados actuales a nivel mundial, los mismos que presentan un desafío bastante grande al momento de hablar de una inversión internacional debido a la presente crisis económica que se vive.

Como punto final se presentara el estudio integro y como los mecanismos presentados a lo largo de esta tesis pueden ser usados con éxito para la expansión de la empresa heladera Tutto Freddo, basado en la recopilación de datos y la información presentada por la empresa mencionada y la investigación realizada.

## **CAPITULO I**

### **ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

Heladerías Tutto Freddo es una empresa cuencana creada hace 10 años, con la convicción de renovar el mercado y mejorar el concepto de heladerías dentro de la ciudad y dentro del Ecuador, ofreciendo helados artesanales.

Tutto Freddo se dedica a la venta de helados, ya sean estos helados artesanales o helado soft (de maquina), granizados, además dentro de sus locales también se ofrecen diferentes productos relacionados con la línea de las heladerías, posee una cafetería en la cual se ofrecen sandwiches, tortas, bebidas calientes o frías, una pizzería en donde se pueden encontrar pizzas, pastas, etc., y ahora se cuenta con Tutto Chocolate, en el cual se ofrece el más selecto chocolate combinado con frutas, marshmallows, etc.

Estas heladerías tienen ubicada su base principal en la empresa Equindeca, ya que es dentro de esta donde se lleva a cabo la elaboración del helado artesanal, coberturas, pasteles, dulces, etc., y también de donde se distribuyen los materiales necesarios para la venta adecuada de todos los productos Tutto Freddo, es decir a partir de este punto es de donde se distribuyen los helados con sus respectivos complementos a todos los locales Tutto Freddo y Nice Cream de la ciudad y del país.

Actualmente las Heladería Tutto Freddo han crecido de gran manera, ha pasado de tener un local ha poseer 50 locales alrededor del Ecuador, y esto se debe a la enorme acogida que este concepto de heladería y sus productos han tenido dentro de todo el país, además que Tutto Freddo ofrece una amplia gama de productos de excelente calidad que cumplen con las expectativas de todos sus clientes, es por esto que la empresa sigue mejorando su servicio y ofrecerá nuevos productos hacia el mercado Ecuatoriano y se generará una expansión a nivel internacional, ya que este concepto de heladería puede competir con cualquier otra a mas de superarla.

### **1.1 Breve reseña histórica de heladerías Tutto Freddo a nivel local.**

Heladerías Tutto Freddo nace en el año 2000, este negocio empezó con la compra y venta de equipos para hoteles, restaurantes y también heladerías. Estos negocios se realizaban con un italiano llamado Reano Gordov, el mismo que posee una heladería en la ciudad de Cuenca-España y propone a Fernando Ochoa la idea de poner una heladería en la ciudad de Guayaquil, específicamente en el Malecón 2000.

Esta idea de negocio llamó mucho la atención al empresario cuencano y se empezó a llevar a cabo, ya se habían arrendado dos locales para la implementación de estas heladerías, pero al realizar estudios de mercado se llegó a la conclusión de que el poner una heladería en esta ubicación generaría tan solo ventas de fines de semana ya que las personas no visitan con mucha frecuencia el malecón entre semana, por lo cual no sería rentable el poner un negocio como heladerías Tutto Freddo en esta ubicación.

Después de varios estudios de mercado se llegó a la conclusión de que un mercado apto para la implementación de este tipo de heladería, generando resultados muy rentables sería la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Es aquí cuando nace Heladerías Tutto Freddo, su primer local se ubico en la calle Benigno Malo entre Gran Colombia y Bolívar, junto al Parqueadero Tosí, en el centro de la ciudad. Se eligió este local ya que debido a que se ubica en el centro de la ciudad, es muy transitada y la implementación de un nuevo tipo de Heladería sería muy llamativo y atractivo, captando la atención de la población cuencana, y de este modo se generaría rentabilidad para la empresa.

Heladerías Tutto Freddo revolucionaron el mercado del helado ecuatoriano por sus innovaciones en la amplia variedad de sabores y la excelente calidad de insumos y aromas importados desde Italia, al igual que el uso de fruta natural ecuatoriana.

Tutto Freddo trabaja a base de productos Ecuatorianos en su mayoría y los productos que no se pueden conseguir en el Ecuador son importados desde Italia y son productos 100% italianos, para la obtención de estos productos Tutto Freddo trabaja conjuntamente mediante convenio con la empresa italiana “Aroma Italia”.

Esta empresa italiana es una de las compañías más grandes en el tema de producción de helado, la misma que brinda a Tutto Freddo asesoramiento en el proceso de la elaboración del helado.

Tutto Freddo en el mercado Ecuatoriano consigue la fruta, leche, crema de leche, azúcar, etc. y lo que importan desde Italia son las pastas para los helados y los sabores que son 100% naturales, lo cual caracteriza a los helados de Tutto Freddo ya que siendo prácticamente comida chatarra a la vez son nutritivos debido a la fruta, sus componentes naturales y las vitaminas que se obtienen de la crema de leche.

En la actualidad Tutto Freddo cuenta con más de 50 locales en 18 ciudades del país y según el plan de crecimiento e internacionalización se espera abrir heladerías en tres países que son: Colombia, Perú y Panamá.

## **1.2 Tipo de Locales y Productos que se brindan a la comunidad.**

Heladerías Tutto Freddo cuenta con tres tipos de locales, los cuales son:

### **1.2.1 Nice Cream**

Aquí se ofrece la venta de helados soft, es decir helados mantecados, los cuales consisten en una mezcla compuesta por leche en polvo, estabilizante y aromatizante.

El producto en polvo se mezcla con agua, y una vez que esté homogéneamente diluido, se vierte en el tanque superior de la máquina, éste se halla comunicado con la cámara de refrigeración en la que se va enfriando y se mezcla con aire. El producto final es cremoso y obtiene volumen gracias a que contiene aire en su interior.

El helado soft es un producto sano a base de leche entera y liviano por su contenido de aire. Este tipo de helado solo lo podemos encontrar en tres diferentes sabores:

- Yogurt.
- Vainilla.
- Chocolate,
- O mixto, de vainilla con chocolate.

A estos helados se les pueden poner diferentes tipos de aderezos, los cuales pueden ser:

- Chispas de chocolate.
- Frutas
- Jalea de chocolate.
- Jalea de caramelo.
- Galletas, etc.

También podemos encontrar granizados, bebidas, cafés, etc.

#### **1.2.1.1 Productos de Nice Cream**

Dentro de este local podemos encontrar los siguientes helados:

- Copa Amore.
- Copa Copa.
- Mantecado Oreo.
- Copa Frapuccino.
- Mantecado Nice.
- Granizados.
- Choco Nice.
- Conos.
- Helado Rainbow.
- Nestea, etc.

### **1.2.2 Tutto Freddo**

En este local se ofrece la venta de helado artesanal el cual se caracteriza por el tipo de materias primas con los que está compuesto. Hablamos de leche ya sea en polvo o fluida, crema de leche, azúcares, frutas tamizadas, chocolate, dulce de leche, esencias y colorantes naturales, es decir se lo realiza a base de crema con fruta o sabores 100% naturales, dentro de este tipo de helado podemos encontrar 48 sabores diferentes.

#### **1.2.2.1 Productos Tutto Freddo**

Dentro de Tutto Freddo se ofrecen:

- Bebidas frías y calientes.
- Copas variadas.
- Pastelería.
- Pizzería.
- Sándwiches, etc.

A continuación se detallan algunos de los productos Tutto Freddo:

- Copas Tulipan.
- Copa Amore.
- Copa Oreo.
- Copa Fantasía.
- Copa Fresón con crema.
- Copa Roma.
- Copa Antigua.
- Copa Caffè.
- Copa Mokka.
- Copa Bannana Split.
- Copa Blanco y Negro.
- Copa Caprichosa.
- Copa Cappuccino Frozen.
- Copa Mocaccino Frozen.
- Milkshakes

- Brownies, etc.

### 1.2.3 Tutto Chocolate

Este tipo de local ofrece postres elaborados con el más selecto chocolate derretido ya sea mezclado con frutas, marshmallows, etc.

### 1.3 Análisis situacional y de expansión de Tutto Freddo.

Después de algunos años de problemas y pérdidas para Tutto Freddo como para cualquier empresa inicial, estas heladerías se encuentran muy bien posicionadas dentro del mercado Ecuatoriano, generando ganancias significativas y ganando cada vez más espacio dentro del mercado heladero.



<sup>1</sup>Fuente:Archivos Heladerías Tutto Freddo

Como podemos observar en el cuadro anterior, Heladerías Tutto Freddo ha ido incrementado en gran manera el número de locales a nivel nacional, a partir del año 2003 hasta el 2008 se han abierto más de 40 locales.

Actualmente Tutto Freddo cuenta con más de 50 locales a nivel nacional y se encuentra en más de 18 ciudades del Ecuador, lo cual demuestra el nivel de posicionamiento y aceptación de los ecuatorianos a este tipo de heladerías.

---

<sup>1</sup>Fuente:Archivos Heladerías Tutto Freddo



<sup>2</sup> Fuente: Archivos Heladerías Tutto Freddo

En este cuadro se demuestra la aceptación de las franquicias Tutto Freddo, llegándose a vender 12 de ellas en el año 2008. La venta de franquicias es lo que ha llevado al éxito a esta empresa ecuatoriana.

Heladerías Tutto Freddo en resultado a la gran acogida y el crecimiento obtenido dentro del Ecuador, ha creado y se encuentra desarrollando un plan de crecimiento internacional, el mismo que en principio está dirigido a tres países: Perú, Colombia y Panamá.

Dentro de estos países ya se está llevando a cabo el primer paso para la entrada de un nuevo negocio al mercado, el cual es el registro de la marca Tutto Freddo, el mismo que es muy importante ya que así no se tendrá ningún tipo de problemas con la comercialización de sus productos dentro de estos países.

---

2. Fuente: Archivos Heladerías Tutto Freddo

## **1.4 Canales de Distribución y Sistema de Logística**

### **1.4.1 Descripción de los canales de distribución.**

La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y para esto se tratan de crear canales de distribución.

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán.<sup>3</sup>

Los canales de distribución tienen diferentes niveles dentro del canal, estos dependen de la cantidad de intermediarios que intervengan dentro de ellos.

Existen dos tipos de canales de marketing, los cuales son:

- Canales de Marketing Directo; no tienen niveles de intermediarios. Este canal consiste en una empresa que vende directamente a los consumidores.
- Canales de Marketing Indirecto; este contiene un nivel de intermediarios. Aquí interviene el fabricante y un detallista, que es la persona que vende los bienes a los consumidores finales.

Tutto Freddo utiliza el canal de marketing indirecto, ya que esta empresa lleva sus productos desde su fábrica hacia los puntos de comercialización (sus heladerías) donde los helados y demás productos se ponen a disposición de los consumidores finales, es decir, interviene la fábrica y las heladerías que vienen a ser el detallista.

Dentro de los canales de marketing se encuentran los sistemas verticales de marketing, los cuales son una estructura del canal de distribución en la que los productores, mayoristas y detallistas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing (sexta edición) PEARSON EDUCACION, México, 2003. Pág.398.

<sup>4</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing (sexta edición) PEARSON EDUCACION, México, 2003. Pág. 403

Hay diferentes tipos sistemas dentro del Marketing Vertical, mediante los cuales se establece el liderazgo y poder dentro del canal. Entre estos tipos se encuentra el Sistema Vertical de Marketing Contractual; en el que empresas independientes con diferentes niveles de producción y de distribución se unen mediante contratos a fin de economizar más o vender más de lo que podrían lograr solas.

Las organizaciones de franquicia es un sistema vertical de marketing contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, enlaza varias etapas del proceso de producción-distribución.

Tutto Freddo utiliza la forma de franquicia llamada: sistema de franquicia de detallistas patrocinado por una empresa de servicio, en el que Heladerías Tutto Freddo otorga licencias al franquiciatario para que este lleven su servicio a los consumidores.

#### **1.4.2 Sistema de Logística.**

Dentro del sistema de logística la empresa debe elegir la mejor forma de almacenar, manejar y trasladar sus productos a los puntos de comercialización de modo que estén disponibles para los clientes. Este sistema cumple tres funciones importantes:

- Procesamiento de pedidos.

Dentro de esta área se ha creado un plan de reabastecimiento basado en las ventas y desarrollo de cada uno de los puntos de comercialización.

- Almacenamiento.

La empresa cuenta con un solo punto de distribución, donde se almacena los productos base para la elaboración de los helados, pasteles, etc. y los suministros complementarios para la venta de sus diferentes productos. Este centro de distribución esta siempre abastecido con todo lo necesario para que de esta forma se cuente en todo momento con todos los productos para la satisfacción del cliente.

- **Transportación.**

Tutto Freddo posee su propia flota para la distribución de sus productos, ya sean estos helados o los implementos necesarios para la venta de los mismos, tales como: leche, coberturas, vasos, conos, tapas, sorbetes, cucharas, etc.

Esta flota está conformada por camiones los cuales poseen en la mitad un frigorífico y la otra mitad esta designada para el traslado de mercadería; estos camiones se encargan de distribuir la mercadería y el helado a todos los locales, ya sean dentro de la ciudad o a nivel nacional.

### **1.5 Estrategia Comunicacional.**

La comunicación es una de las armas más importantes de marketing ya que mediante esta se desarrolla la publicidad, dando así a conocer los productos que se ofrecen al mercado. Mediante los anuncios publicitarios lo que se busca es ganar la atención de los compradores hacia el producto ofrecido, con los mensajes correctos se conquista la mente de los consumidores y se crea la demanda hacia los productos.

La empresa Tutto Freddo utiliza diferentes medios publicitarios para dar a conocer y promocionar sus productos.

Uno de estos canales, son los masivos, es decir los que buscan llegar a una gran cantidad de audiencia al mismo tiempo, entre estos tenemos las revistas, tanto locales como nacionales, como por ejemplo la revista “Vistazo”, por medio de la cual Tutto Freddo publicita sus heladerías, los tipos de helados y productos que ofrece a la ciudadanía.

Otro medio por el cual se publicita esta empresa es a través de la estrategia de atracción, la cual busca animar a los consumidores a comprar el producto. Esta estrategia se lleva a cabo mediante la entrega de cupones a los niños de diferentes escuelas, estos son cupones de consumo de un dólar, es decir de esta forma se hace el “enganche” (conquista), ya que al tener los niños un cupón de consumo, estos van con sus padres y su familia a canjear este cupón por los diferentes productos,

haciendo que en el fin de semana toda la familia consuma cualquiera de los productos ofrecidos por Tutto Freddo.

### **1.6 Ubicación regional y nacional de los locales.**

TUTTO FREDDO, locales de helado artesanal:

1. Ambato: Mall de los Andes.
2. Cuenca: Mall del Río.
3. Guayaquil: Mall del Sur.
4. Macas: Soasti y Bolívar.

NICE CREAM, locales de helado soft:

1. Cuenca: Ricardo Muñoz entre Padre Matovelle y Remigio Crespo.
2. Machala: Av.9 de Mayo entre 9 de Octubre y Rocafuerte.
3. Cuenca: Gran Colombia 12-71 y Tarqui.
4. Quito: Panamericana Norte, Sector Carapungo, Centro Comercial Consorcio C.C.C.
5. Ambato: Av. Cevallos y Mariano Eguez, Centro Comer. Teófilo López Local # 28.
6. Esmeraldas: J. R. Coronel y Gran Colombia junto al SRI (Esta. Servicio La Margarita).
7. Sangolqui/Quito: Azcasubi 4-84 y Pichincha.
8. Cuenca: Antonio Borrero y Mariscal Sucre.
9. Milagro: 9 Octubre y Olmedo (Edificio de Piedra).
10. Guayaquil: Pedro Carbo 715 y Clemente Vallen.
11. Latacunga .
12. El Guabo/El Oro: Calle Sucre y Machala.
13. Quito: Av. De los Shirys N34-346 y Naciones Unidas.
14. Macas/Morona Santiago: Calle Turquí en Soasti y Amazonas Bajos Hotel Sol de Oriente.
15. Guayaquil: Av. Rodolfo Baquerizo Nazur y Av. Francisco Orellana.
16. Cuenca: Av. 12 de abril y Av. Loja.

17. Guayaquil: Centro Comercial Big Outlets, Km. 5 1/2 vía Daule , Mapasingue Oeste entre 5ta y 6ta.
18. Quito : Av. Amazonas N 41-64 e Isla Floreana.
19. Guayaquil: Víctor Emilio Estrada 4-18 y Ebano.
20. Quito: Av. Mariana de Jesús N E5-144 y Av. Amazonas (Edificio Báez Planta baja junto al Centro Comercial el Jardín).
21. Guayaquil: Calle Olmedo y Francisco Labayen.
22. Azogues: Bolívar y Vintimilla.
23. Santa Rosa/El Oro: Mercado Tipo Centro Comercial.
24. Esmeraldas: Colón entre Mejía y Salinas.
25. Loja: Bolívar entre Mercadillo y Lourdes.
26. Sto. Domingo.
27. Pasaje: Pasaje a 50mts del Parque central.

#### TUTTO FREDDO Y NICE CREAM, juntos

1. Cuenca: Parque Calderón.
2. Cuenca: Milenium Plaza.
3. Guayaquil: Mall del Sol.
4. Cuenca: Autopista Cuenca - Azogues Km.11.
5. Cuenca: Av. Gonzales Suarez y Tumbambiro esq.
6. Loja: Bolívar entre 10 de Agosto y Rocafuerte.
7. Machala: Vía Machala Pasaje Local 10-11 C. Comercial Paseo Shopping Machala.
8. Riobamba: Av. Daniel León Borja y Miguel Ángel León.
9. Cuenca: Av. Solano 3-04 y Aurelio Aguilar esq.
10. Quito: Vicente Pedro Maldonado 14-229 y Calvas (Local OL33 Centro Comercial el Recreo).
11. Guayaquil: Lorenzo de Garaicoa 825 y Av. 9 de Octubre.
12. Cuenca: Ave 24 de Mayo y Garza Esq. Junto a la UDA<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Fuente: Archivos Heladerías Tutto Freddo

### **1.7 Clientes Potenciales**

Heladerías Tutto Freddo es una empresa que posee un amplio target, ya que su variedad de productos le permite abarcar una gran cantidad de clientes, estos productos se acomodan tanto a los gustos del consumidor como también a su presupuesto.

Tutto Freddo, venta de helado artesanal, está dirigida hacia un nivel socio-económico medio y medio bajo, ya que este helado se vende de una manera más económica, por lo tanto todas las personas pueden acceder a este producto sin sacrificar el presupuesto de su bolsillo.

Nice Cream, venta de helado soft, está dirigida hacia un nivel socio-económico medio y medio alto, ya que este helado en todas sus variedades se ofrece con un mayor valor en el mercado y muchas de las veces no todas las personas pueden acceder a la compra de este tipo de helado.

Los productos de Tutto Chocolate están dirigidos hacia un nivel-socioeconómico medio y medio alto, ya que el costo de los postres ofrecidos aquí es un poco alto.

### **1.8 Resumen del Capítulo**

Heladerías Tutto Freddo es una empresa cuencana creada hace 10 años, la cual se dedica a la venta de helados y de todos los productos relacionados con la heladería, ya que dentro de sus locales podemos encontrar productos de cafetería como son sandwiches, tortas, bebidas calientes o frías, pizzas, pastas, además de granizados, milkshakes, postres con chocolate, etc.

Los helados que se ofrecen en Tutto Freddo son elaborados a base de productos naturales, en su mayoría ecuatorianos y los productos que no se pueden conseguir dentro del país son importados desde Italia, mediante el convenio que se mantiene con la empresa “Aroma Italia”.

Tutto Freddo es una empresa Ecuatoriana que ha denotado su gran crecimiento y desarrollo ya que posee más de 50 locales en 18 ciudades del país, sean estas propias o franquiciadas.

Tutto Freddo utiliza la forma de franquicia llamada: sistema de franquicia de detallistas patrocinado por una empresa de servicio, en el que Heladerías Tutto Freddo otorga licencias al franquiciatario para que este lleven su servicio a los consumidores.

Las Heladerías Tutto Freddo cuentan con tres tipos de locales, los cuales son:

- Nice Cream
- Tutto Freddo
- Tutto Chocolate

Tutto Freddo lleva a cabo el marketing indirecto y posee su propio canal de distribución, ya que esta lleva los productos desde su fábrica hacia sus puntos de comercialización (sus heladerías) donde se ponen a disposición de los consumidores finales.

La empresa Tutto Freddo utiliza diferentes medios publicitarios para dar a conocer y promocionar sus productos como por ejemplo canales masivos y también a través de estrategias de atracción, la cual busca animar a los consumidores a comprar el producto.

La amplia variedad de productos que ofrece Heladerías Tutto Freddo le permite a la empresa estar dirigida hacia un amplio Target, ya que Tutto Freddo, venta de helado artesanal, está dirigida hacia un nivel socio-económico medio y medio bajo, Nice Cream, venta de helado soft, está dirigida hacia un nivel socio-económico medio y medio alto.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DEL MERCADO PERUANO**

#### **2.1 Características del Mercado Peruano.**

Como segunda parte de la presente tesis tenemos el estudio del mercado al cual planeamos dirigirnos, este es un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de la introducción de nuestro producto al mercado internacional.

Es necesario recalcar que los conocimientos usados para este estudio se basan en gran mayoría en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, por lo tanto los aplicare en el desarrollo de esta unidad en especial.

Geográficamente Perú se encuentra en la región de América del Sur y limita:

- Norte: Ecuador y Colombia.
- Sur: Chile.
- Este: Brasil y Bolivia.
- Oeste: Océano Pacífico.

Perú cuenta con una población de 27'947.000 habitantes y un área total, incluyendo las islas que también le pertenecen, de 1'280.000 kilómetros cuadrados. Perú se divide en tres regiones de acuerdo a sus características topográficas: la zona costera, la sierra y la zona montañosa. En la zona costera se encuentran las mayores ciudades de Perú y la zona industrial.

El idioma oficial es el español, hablado por el 70% de la población; también se hablan otras lenguas provenientes de los nativos de la región, como el Quechua y el Aymará y hay regiones donde se habla el Inglés.

La unidad monetaria de Perú es el Nuevo Sol. La ciudad más grande y su capital, es Lima. Otras ciudades importantes son: Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Cuzco.

Alrededor del 45% de la población Peruana es descendiente de los incas, nativos del territorio. El 37% son mestizos, mezcla de esta civilización india con los españoles. Un 15% son blancos, descendientes de europeos y el resto son descendientes de Africanos, Japoneses y Chinos.

El nivel de alfabetización en Perú ha crecido sustancialmente como resultado del énfasis que se ha hecho en la educación en los últimos años. La educación pública es gratuita y obligatoria para los niños de 6 a 15 años. En las áreas rurales, muchos niños no continúan estudios en la segunda enseñanza pues las condiciones no son óptimas en la zona.

La República de Perú se gobierna por las condiciones de la Constitución de 1993, que remplazó a la de 1980. La nueva constitución aboga por el aumento del poder ejecutivo y la reelección del presidente. También unifica la cámara legislativa.<sup>6</sup>

El mercado peruano últimamente ha tenido un desarrollo comercial muy interesante, su crecimiento anual ha sido de un 2.5%<sup>7</sup> durante los tres últimos años(2006, 2007 y 2008); cabe recalcar que es el país que ha obtenido más desarrollo económico entre todos los países del cono sur, en la actual recesión económica a nivel mundial se prevé que el crecimiento anual será del 2.8%<sup>8</sup>, dando así a conocer que este es un escenario económico que favorece a la apertura de nuevos negocios.

Además Perú ha celebrado acuerdos con distintos países alrededor del mundo, generando así la apertura de sus fronteras hacia la inversión extranjera lo cual es muy

---

<sup>6</sup> Fuente: <http://neuroc99.sld.cu/peru.htm>

<sup>7</sup> Fuente:

<http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20FINAL%20COMPLEMENTARIO%20-%20FRANQUICIAS%20PERUANAS.pdf>

<sup>8</sup>Fuente: <http://lta.reuters.com/article/businessnews>

beneficioso para su economía ya que estas empresas del exterior inyectaran nuevo capital y crearan nuevas plazas de trabajo.

En estos últimos tiempos se ha generado un alza en el precio de los metales, lo cual favorece de gran manera al Perú ya que sus principales recursos naturales son los yacimientos minerales, que incluyen petróleo, cobre, plata, hierro, oro, zinc, entre otros.

La balanza comercial de este país ha obtenido resultados positivos, lo cual ha llevado a que Perú registre sus mayores ingresos en su máximo histórico, además de obtener menor inflación, poca deuda pública y la disminución de las tasas de pobreza.<sup>9</sup>

Todas estas características del mercado Peruano, nos han llevado a considerar que la situación económica que maneja este país resulta muy favorable para la inserción de nuestra empresa, lo cual nos hace ser muy positivos y optimistas con el éxito de Heladerías Tutto Freddo en Perú.

A continuación elaboraré un resumen de las principales características del mercado heladero peruano, de modo que pueda demostrar cuan factible es la inserción de nuestra empresa heladera.

### **2.1.1 Tamaño del Mercado Peruano.**

Según los últimos informes acerca de la industria heladera en Perú, este mercado ha crecido en los últimos años en más de un 25%<sup>10</sup> anual, se prevé un aumento en los años posteriores.

Debido a que nuestra empresa es de carácter semi-industrial, me enfocaré en este sector, cabe recalcar que la gran mayoría de heladerías y de helados que se

---

<sup>9</sup> Fuente:

<http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20FINAL%20COMPLEMENTARIO%20-%20FRANQUICIAS%20PERUANAS.pdf>

<sup>10</sup> Fuente:<http://www.perulactea.com/2007/01/09/la-guerra-de-los-helados-en-el-peru/>

comercializan en Perú son de carácter industrial, dejando así el mercado al cual nos planeamos dirigir con una relativa baja competencia.

Según estudios e investigaciones realizadas los grupos de competencia serían: 4d\_Gelateria Italiana y Sarcletti Heladería-Cafetería; estas heladerías se caracterizan por comercializar productos semi-industriales, pastelería y cafetería en general, lo que se pretende realizar con la entrada de nuestra heladería en este mercado es diferenciar a nuestra empresa con la del medio, para ello se contará con mayor variedad en lo que se refiere a productos de heladería, además diferenciaremos nuestro servicio ofreciendo el helado soft ya que dentro del mercado peruano no se comercializa en gran medida.

Como he indicado en el capítulo anterior, este tipo de helado tiene una gran acogida, ya que su textura y sabores son diferentes a los helados comunes y corrientes, además es un atractivo visual y gustativo los diferentes tipos de aderezos que pueden acompañar y complementar el sabor de dicho helado.

En relación con el helado soft, los productos símbolo y con los cuales se planea atacar el mercado Peruano son los siguientes:



11

<sup>11</sup> Fuente: Archivos Heladerías Tutto Freddo

Con respecto a los productos a base de helado artesanal, con sabor a frutas, se plantean ofrecer diferentes tipos de helado en copas y helados sencillos de cono, a continuación se presenta la imagen de los helados que se ofrecerán ante los consumidores Peruanos:



<sup>12</sup> Fuente: Archivos Heladerías Tutto Freddo

La elaboración de los productos antes presentados se da en base a recetas propias de la empresa, las mismos que a nivel local y nacional ya están posicionados dentro del top of mind (mente) del consumidor, haciendo que la empresa Tutto Freddo amplíe aun mas su cadena de heladerías. Lo mismo se pretende realizar en Lima con esta variedad e incluso adicionando productos a la carta de sabores y helados que se presentaron con anterioridad.

Siguiendo esta investigación nos encontramos con la necesidad de saber la cantidad de litros que se consumen dentro de Perú, según datos presentados por la industria se consumen alrededor de 1,3 litro anual<sup>13</sup> por persona.

Como punto focal de la inserción de nuestra industria a Lima específicamente, se debe a que más del 58%<sup>14</sup> de la producción de helados en Perú, es consumida en esta ciudad, lo que demuestra que esta plaza comercial es muy atractiva para la inversión extranjera, que es lo que planteo en la presente tesis.

De tal modo cabe señalar que nuestra empresa tendría la capacidad necesaria para abastecer este nicho, por lo tanto nuestro negocio se complementaría con una producción de alta calidad y que satisfaga las necesidades de los consumidores potenciales.

Otra herramienta que usaremos es el Benchmarking, el cual nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades de nuestra competencia directa, por lo tanto valernos de estos conocimientos para abarcar en mayor medida esta plaza.

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=7cuuG6xc6LU=>

<sup>14</sup> Fuente: <http://www.perulactea.com/2007/11/23/consumo-per-capita-de-helados-creceria-20-en-el-2008-llegando-a-15-litros-por-persona/>

### **2.1.2 Cultura del Mercado.**

Otro factor que debemos considerar y conocer es la cultura del país al cual nos pensamos dirigir; en el caso de este estudio de grado debemos conocer a fondo todo sobre Perú.

Este país al encontrarse muy cerca del Ecuador posee una cultura muy similar a la nuestra, ya que los procesos de colonización han sido parecidos, es por esto que a continuación se realizara un breve resumen sobre los procesos que han llevado a lo que es ahora Perú.

Nuestro país hermano cuenta con una antigua, diversa y compleja riqueza cultural, el mismo que se encuentra ubicado en el centro de la región andina, por lo cual alberga el principal centro arqueológico de América del Sur, siendo así nombrado patrimonio mundial de la UNESCO.

La cultura Peruana es el resultado de la mezcla de varias civilizaciones; durante el desarrollo andino se dio la colonización Española, para posteriormente sumarse la presencia africana y también asiática. Todos estos procesos generaron varios cambios en las costumbres existentes y por ende la adhesión de nuevas formas.

El racismo ha sido un principal participante en la historia Peruana, ya que este nace durante el proceso colonizador hasta prácticamente nuestros días. Desde que el Perú accedió a su vida de Estado, las minorías indígenas han sido dejadas de lado, sin tener mayor acceso a la participación ciudadana. Es importante recalcar que el Perú en su mayor parte de la historia republicana ha tenido gobiernos dictatoriales, en los cuales se ha dado la exaltación a sus componentes occidentales.

A pesar de todos estos cambios sufridos en el Perú se conservan muchas tradiciones ancestrales andinas e hispanas; lo cual genera un vínculo entre las culturas de Ecuador y Perú.

Son estas similitudes culturales lo que nos permite conocer los hábitos y gustos alimenticios del mercado Peruano, generando así una ventaja para nuestra empresa heladera dentro de este país.

Estos conocimientos nos servirán para poder dar un mejor servicio ya que como otros casos de empresas que se dirigen a otros lugares nos han demostrado que es importante conocer los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores. Por ejemplo el caso de Kentucky Fried Chicken, los mismos que en los Estados Unidos de donde son provenientes solamente se sirve el pollo frito y las patatas fritas, pero cuando ingresaron al mercado ecuatoriano vieron que la cultura especialmente gastronómica requería de ciertas guarniciones que en otros lados no son comunes, como lo son: el arroz, la menestra y plátanos fritos, autóctonos de la gastronomía Ecuatoriana, lo que obligó a esta multinacional a promocionar combos que incluyan estos acompañados.

Siguiendo con este ejemplo es claro que si una multinacional le fue también aplicando el estudio de la cultura a sus productos, nuestra empresa no tiene que ser la excepción.

La cultura Peruana es similar a la nuestra, claro está con sus ciertas diferencias que nos podrían servir de mucho al momento de promocionar e ingresar de una forma agresiva a este mercado. Por ejemplo la empresa D'onofrio filial a la multinacional Nestlé, lanzó al mercado Peruano un helado innovador, el mismo que representaba la identidad peruana a través de su producto INCA KOLA, del mismo que se saco un helado. En nuestro caso y para nuestros fines comerciales implementaríamos productos que sean elaborados con frutas autóctonas de la región.

## **2.2 Análisis de la competencia.**

### **2.2.1 Compañías de competencia directa.**

Después de un exhaustivo estudio del mercado peruano y del sector de heladerías semi- industriales en específico, se logró llegar a la identificación de las principales heladerías Peruanas ubicadas en la ciudad de Lima que se dedican a la elaboración de helado artesanal y al mismo tiempo ofrecen servicio de cafetería.

Las heladerías de competencia directa de Tutto Freddo son; la Cafeladeria 4D y la Gelateria Sarcletti.

Cabe recalcar que dentro del mercado peruano no existen heladerías que se dediquen a la venta y producción de helado soft, hecho por el cual el segmento de Nice Cream sería exclusivo de Tutto Freddo, teniendo así ventaja absoluta sobre la venta de este producto.

#### **2.2.1.1 Sarcletti Heladería – Cafetería**

Sarcletti es el nombre de una familia italiana, residente por más de 50 años en Múnich – Alemania. Dedicada desde entonces al arte de la elaboración de helados en base a insumos naturales sin preservantes y colorantes; es decir helados artesanales.

Gabriel Abugattas, creador de Sarcletti Heladería-Cafetería, residía en Alemania y trabajó por varios años en dicha empresa aprendiendo los conocimientos y técnicas de elaboración de dichos helados. En los siguientes años Gabriel se especializa; sigue cursos, trabaja en cafeterías y heladerías en diferentes ciudades de Europa y fortalece así sus conocimientos en este campo.<sup>15</sup>

Después de algunos años, Abugattas comparte la idea de formar una sociedad con sus familiares más allegados y emprenden la travesía de establecer las Heladerías Sarcletti.

Esta empresa abrió sus puertas en el Perú el 18 de agosto de 1995, ubicado en el distrito Miraflores; en 1998 abrió su segundo local en el centro comercial San Borja, con un concepto innovador pero sin dejar de lado su calidad, además tenían la meta de introducir la marca en pastelerías, cines, hoteles y otros, objetivo que se alcanzó entre los años 2000 y 2005 con un gran éxito.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Fuente: Heladería-Cafetería Sarcletti, <http://www.sarclettiperu.com/>

<sup>16</sup> Fuente: Heladería-Cafetería Sarcletti, <http://www.sarclettiperu.com/>

A continuación se presentan algunos de los productos que se ofrecen ya sea en la Heladería Sarcletti o dentro de Pastelerías San Antonio:



<sup>18</sup> Fuente: Heladería-Cafetería Sarcletti, <http://www.sarclettiperu.com/>

### **2.2.1.2 4D Cafelatería**

Cuenta con una antigua tradición en Italia, que con motivo del nacimiento del primer hijo del rey, en señal de alegría y buena ventura se preparo un gran banquete.

Los mejores y más sabios cocineros llegaron de los lugares más alejados del reino ofreciéndose a preparar el mejor banquete jamás probado, muchos quisieron colaborar, pero solo los mejores cocinarían para el Rey.

Después de mucho esfuerzo el resultado fue sorprendente; sabores jamás probados, frescos panes, deliciosos helados, bebidas mágicas, todo con un sabor especial. En agradecimiento a esta gran muestra de trabajo en equipo, el Rey invito a este banquete a todo el pueblo y nombró las cuatro cualidades sobresalientes en esta dura labor.

Dedicación por los días y noches entregados a esta sublime labor, Delicia por el exquisito sabor y aromas inigualables, Deleite por el especial momento en que este banquete fue servido, Detalle por la búsqueda incansable de la perfección.

En homenaje a tan bello episodio se presenta un renovado 4D, un lugar especial en el que se rinde tributo al Detalle, a la Dedicación, al Deleite y a la Delicia, cualidades que se convierten en base de cada uno de los productos, ya que para 4D todo cliente es un Rey.<sup>19</sup>

4D es la empresa heladera artesanal con mayor posicionamiento dentro del mercado Peruano, debido a su excelente servicio y a la gran variedad de productos que ofrece a sus consumidores, así como también la distribución geográfica de sus locales alrededor de la ciudad, situándose en los puntos de mayor desarrollo económico y turístico.

---

<sup>19</sup> Fuente: 4D Cafelateria, <http://www.4d.com.pe/>

Una característica innovadora que ha contribuido en gran manera al posicionamiento de esta heladería y a ganar cada vez compradores ha sido la implementación de “delivery”(entrega a domicilio), haciendo que de esta forma los clientes puedan acceder de manera más fácil y cómoda a los productos de esta empresa, sin tener la necesidad de movilizarse ya sea desde sus hogares o lugares de trabajo hacia los locales de 4D para realizar la compra de cualquiera de sus productos.

En la grafica a continuación se pueden observar los diferentes tipos de helados que se pueden encontrar en 4D:



20

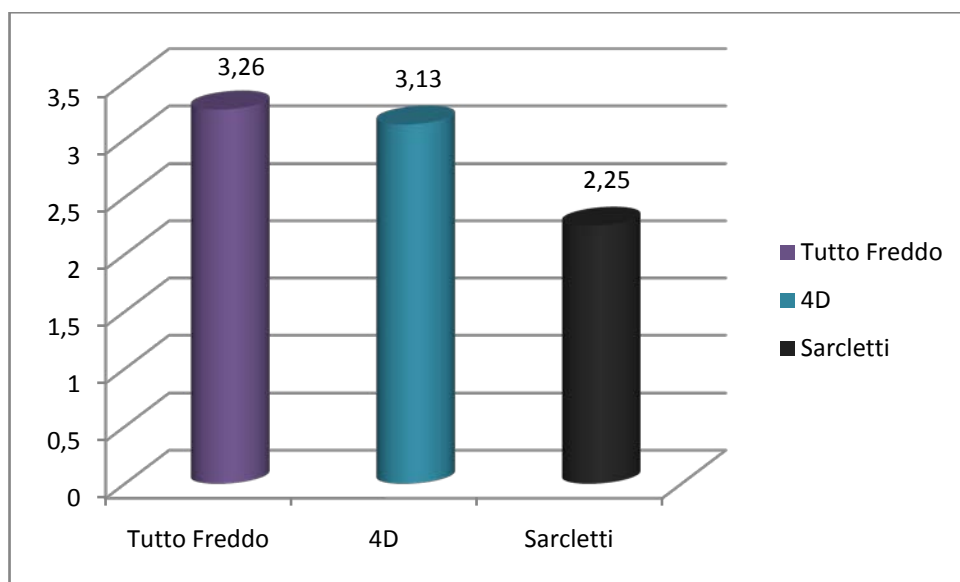
<sup>20</sup> Fuente: 4D Cafelateria, <http://www.4d.com.pe/>





posicionamiento en el mercado Ecuatoriano. Por tanto, es un esquema didáctico de valor referencial exclusivamente.

### 2.2.2.1 Análisis Gráfico



22

Como podemos observar en este grafico realizado a partir de los resultados del cuadro de matriz competitiva, Tutto Freddo obtiene un mayor puntaje que las de las empresas Peruanas, dándonos, un direccionamiento hacia las cosas que se deben mantener y/o mejorar según sea el caso, así como refleja que tenemos una ventaja competitiva ante las heladerías 4D y Sarcletti, principalmente fundamentada en el Mix de Productos y la exclusividad de sus recetas, lo cual da nos permite preveer que Heladerías Tutto Freddo tendría un alto porcentaje de aceptación al ingresar en el mercado Peruano.

### 2.2.3 Ubicación regional de las empresas competidoras.

La ubicación de los puntos de venta es clave a la hora de la comercialización de los productos que se ponen a disposición de los consumidores en cada uno de los segmentos a los cuales se pretende llegar, ya que el local comercial debe estar en el punto de mayor desarrollo comercial así como también debe estar en una zona de fácil acceso, que brinde comodidad, facilidad y seguridad para el consumidor.

<sup>22</sup> Fuente: Realizado por el autor de la tesis

Dentro de nuestro estudio se ha podido identificar la localización de los puntos de venta de nuestras empresas competidoras, ubicación que ha sido establecida en el siguiente mapa de la ciudad de Lima:



23

Para mayor facilidad en la percepción de la ubicación de la competencia, se ha utilizado el logo de cada heladería en el lugar donde se localiza el punto de venta.

Como podemos observar 4D posee un mayor número de locales comerciales, obteniendo mayor cobertura del mercado; tanto Sarcletti como 4D están ubicadas dentro del punto de mayor movimiento comercial, mayor concentración poblacional y gran punto turístico, como lo es el distrito de Miraflores, en el cual las dos heladerías poseen un punto de venta.

Para la apertura del local de Heladerías Tutto Freddo, nos ubicaremos en distrito de Miraflores, ya que como se dijo anteriormente, este es el centro turístico y de mayor concentración comercial dentro de la ciudad de Lima-Perú.

<sup>23</sup> Fuente: Mapa extraído de “Google maps” y ubicación de locales realizado por el autor de la tesis

### 2.2.3.1 Resumen Número de locales de las empresas competidoras

| 4D        |                                               |                   |
|-----------|-----------------------------------------------|-------------------|
| Num Local | Dirección                                     | Sector            |
| 1         | Av. Agamos Oeste No.408                       | Miraflores        |
| 2         | Las Bogonias No.580                           | San Isidro        |
| 3         | C.C El Polo Av. La Encalada No.1415 Tda D-108 | Santiago de Surco |
| 4         | Av. Salavery No.3103                          | San Isidro        |
| 5         | Aeropuerto Internacional Jorge Chávez         |                   |
| 6         | C.C. Jockey Plaza 1er Nivel Tda. 8-E          | Santiago de Surco |
| 7         | C.C. Jockey Plaza 2do Nivel Tda. 287          | Santiago de Surco |

| SARCLETTI  |                                  |            |
|------------|----------------------------------|------------|
| Num. Local | Dirección                        | Sector     |
| 1          | Calle Carpacio No. 210           | San Borja  |
| 2          | Roca de Vergallo No.201          | Magdalena  |
| 3          | Av. Angamos Oeste                | San Isidro |
| 4          | Av. Basco Nuñez de Balboa No.770 | Miraflores |
| 5          | La Molina                        |            |

24

Por medio de este cuadro se puede determinar con mayor facilidad el número de locales y por ende el posicionamiento que cada heladería posee dentro de la ciudad de Lima-Perú.

## 2.3 Resumen del Capítulo

La economía Peruana durante los últimos años ha tenido un gran crecimiento, llevándole así al país a ubicarse en el primer lugar entre los países del cono sur. Aun durante la recesión económica que se prevé a nivel mundial, el Perú seguirá denotando crecimiento comercial. Este escenario económico hace atractiva la apertura de nuevos negocios y la inversión de capital dentro de este país.

<sup>24</sup> Fuente: Realizado por el autor de la tesis

El Perú ha celebrado varios acuerdos económicos con distintos países alrededor del mundo, de esta manera la inversión extranjera y la inyección de capitales extranjero contribuyen al crecimiento de la economía Peruana y de su balanza comercial. De esta manera dentro del país se evidenciaría reducción de la pobreza y del desempleo, ya que con la apertura de nuevas empresas se generarán más plazas de trabajo y los ciudadanos tendrán más poder de compra y por ende de consumo.

Todas estas características del mercado peruano, nos han llevado a considerar que la situación económica que maneja este país resulta muy favorable para la inserción de nuestra empresa, lo cual nos hace ser muy positivos y optimistas con el éxito de Heladerías Tutto Freddo en Perú.

Acorde a estudios realizadas las empresas de competencia serían: 4D Gelateria Italiana y Sarcletti Heladería-Cafetería; las cuales comercializan productos semi-industriales, pastelería y cafetería en general.

Tutto Freddo buscará diferenciarse de la competencia mediante una mayor variedad de productos de heladería artesanal, además de poner al servicio de los consumidores el helado soft ya que dentro del mercado peruano este tipo de helado no se comercializa en gran medida.

Los productos de Tutto Freddo están elaborados con recetas propias de la empresa, las mismas que también se desarrollarán para la venta de los helados en Lima con esta variedad e incluso se adicionarán productos a la carta de sabores y helados. Además para nuestros fines comerciales implementaríamos productos que sean elaborados con frutas autóctonas de la región.

Al llevar a cabo el análisis de la competencia, se ha podido determinar que Tutto Freddo obtiene un mejor resultado que las empresas peruanas, además guiarnos hacia las cosas que se deben mantener y/o mejorar según sea el caso. Mediante este estudio también hemos podido establecer los puntos en los cuales nuestra empresa obtiene ventaja sobre la competencia, lo cual nos lleva a prever una gran aceptación de los productos Tutto Freddo dentro del mercado Peruano.

La apertura del local de Heladerías Tutto Freddo, se realizara dentro del distrito de Miraflores, ya que este es el centro turístico y de mayor concentración comercial dentro de la ciudad de Lima-Perú.

## **CAPITULO III**

### **FRANQUICIAS**

#### **3.1 La Franquicia**

El origen de la palabra “franquicia” se remonta a la época de la Edad Media, ya que en ese tiempo los reyes concedían a solo ciertos súbditos permisos para que estos puedan llevar a cabo actividades como la pesca y la caza en áreas específicas dentro de sus reinos; los reyes llamaban a este permiso o concesión como el “franc”.

También en esta época la iglesia católica utilizaba este tipo de concesión, ya que esta otorgaba a ciertos dueños señores de tierras, permisos para que estos en nombre de la iglesia realicen la recolección de los diezmos a las personas que debían, por este trabajo realizado la iglesia daba parte de los diezmos a estos señores como comisión y el resto quedaba para el papa.

El primer antecedente de franquicias dentro de la Edad Moderna se da en Estados Unidos, donde el gobierno otorgó la explotación de los servicios públicos, como ferrocarriles y bancos, a particulares, para así generar un desarrollo en la prestación de servicios, haciéndolos más rápidos y sin la inversión de dinero por parte del gobierno.

Después de estos acontecimientos algunas de las empresas más grandes de Estados Unidos, tales como I.M. Singer&Co, Coca Cola, Avis, Manpower, Hertz, etc, vieron a este tipo de negocio como una gran oportunidad para ampliar la cobertura y distribución de sus productos así como también promover la expansión de su marca.

Después en los años 50s este tipo de negocio tomo fuerza dentro de lo que es el sector de las comidas rápidas, uniéndose así empresas como Burger King, Kentucky

Fried Chicken y Mc Donald's al mundo de las franquicias<sup>25</sup>; lo cual les ha generado un gran crecimiento económico y de potencialización de sus marcas, ya que ahora cuentan con puntos de venta y son reconocidos en todo el mundo.

A través de los años la acogida al tipo de negocio de franquicias ha ido creciendo y varios países alrededor del mundo han adoptado este modelo. Los países que cuentan con mayor participación mundial con franquicias son Estados Unidos, China, Brasil y Japón.

El mercado de las franquicias de la China es una de las que más rápido está evolucionando a nivel mundial, ya que dentro de este país se ha evidenciado el aumento de las ventas en un 40%<sup>26</sup> y una generación de empleo muy importante, y es por esto que dentro de China se está impulsando aun más este tipo de negocio.

Debido a la gran acogida que ha obtenido el negocio de las franquicias alrededor del mundo, nos demuestra que esta estrategia de crecimiento es muy beneficiosa, ya que por medio de este negocio las marcas de las diferentes empresas logran expandirse ya no solo dentro de su país, sino internacionalmente en gran manera y con mayor velocidad, sin que los dueños tengan que hacer grandes inversiones, correr riesgos con su capital, además por medio de esta estrategia se genera un crecimiento en los volúmenes de venta y por ende de ingresos para las diferentes compañías, también les brinda la oportunidad de establecer y potencializar sus marcas.

El desarrollo de las franquicias juega un papel muy importante dentro de la economía de cada país, ya que al ingresar nuevas marcas se genera mayor inversión, inyección de capital y generación de empleos, lo cual ayuda para la disminución de la pobreza y para el crecimiento en la balanza comercial.

---

<sup>25</sup> Fuente:

<http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20FINAL%20COMPLEMENTARIO%20-%20FRANQUICIAS%20PERUANAS.pdf>

<sup>26</sup> Fuente:

<http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20FINAL%20COMPLEMENTARIO%20-%20FRANQUICIAS%20PERUANAS.pdf>

En lo que respecta al mercado peruano, el desarrollo de las franquicias se encuentra en crecimiento ya que cada vez son más las empresas que ingresan al país a través de este modelo. En la actualidad la mayor parte de las franquicias que se encuentran dentro de este país son de empresas extranjeras, debido a que los empresarios Peruanos todavía no se encuentran muy bien informados y al tanto de los beneficios que generan las franquicias.

En los últimos años cada vez son más las empresas extranjeras que ingresan a Perú pero también se ha evidenciado el crecimiento de empresas Peruanas que han empezado a poner en práctica este modelo de empresa.

En el caso del Ecuador, el desarrollo de las franquicias se encuentra en un nivel inferior al del Perú, ya que el país no ha contado con muchos acuerdos de apertura hacia nuevos mercados e inversión extranjera, sin embargo debido a los procesos de globalización, el mercado de las franquicias ira tomando cada vez más fuerza dentro del Ecuador.

### **3.2 ¿Qué es una franquicia?**

A continuación se presentan diferentes conceptos de franquicia, generados por varios autores:

- "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" "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 adquiriente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica"

Enrique González-Rodrigo González

- "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"

Modesto Bescos

- "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"

Steven S. Raab - Gregory Matusky

- "Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe."

México: Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial

- "La palabra "franquicia" tiene origen francés, 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..."

Francisco Patiño<sup>27</sup>

Un concepto claro y completo es el que una franquicia es un contrato de negocio destinado a comercializar productos y servicios, en el cual, una persona (natural o

---

<sup>27</sup> Fuente: <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

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; además, le transfiere los conocimientos técnicos (know how) necesarios para comercializar determinados productos y servicios, con esquemas homogéneos de administración y comercio, todo esto por un tiempo determinado y a cambio de que el franquiciado cancele una contraprestación económica a favor del franquiciante.<sup>28</sup>

### **3.3 Partes Clave en las Franquicias y Definiciones**

#### **3.3.1 Franquiciante.**

Es la persona creadora y propietaria del sistema que entrega en franquicia el derecho a usar dicho sistema.

#### **3.3.2 Franquiciado.**

Es la persona natural o jurídica que explota comercialmente la franquicia.

#### **3.3.3 Establecimiento.**

Es el local comercial, de propiedad o arrendado del franquiciado, en el cual se explota la franquicia con el nombre comercial del sistema, y cumple con las necesidades técnicas y estéticas para su utilización, conforme a este convenio u otras especificaciones futuras, que se crearen para su mejor desarrollo.

#### **3.3.4 Franquicia.**

A una franquicia se la define como el derecho para la explotación de un sistema, dentro de los límites de un contrato, que permitirá instalar establecimientos de comercio utilizando el nombre comercial del establecimiento, y marcas del sistema, y en general, conocimientos secretos no patentados, secretos industriales e información confidencial inherentes a la franquicia, a condición de que en dichos establecimientos se sigan los lineamientos y pautas predeterminadas en el contrato con el fin de otorgar una individualidad y estandarización propia a los productos frente al público.

---

<sup>28</sup> Fuente: <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/centroDesarrolloFranquicias.html>

#### 3.3.5 Zona.

Comprende el límite geográfico acordado para la explotación de la franquicia.

#### 3.3.6 Sistema.

Es el conjunto de procedimientos técnicos, marcas, patentes, diseños, conocimientos no patentados, secretos industriales e información confidencial y métodos, sistemas de operación, promoción y Know How desarrollado por el franquiciante para la promoción y comercialización de productos y prestación de servicios, bajo determinados signos distintivos, con productos especialmente seleccionados, utilizando equipos y métodos que incluyen, pero no están limitados a: fórmulas, técnicas, entrenamiento, atuendos, diseño, servicios, procedimientos, publicidad e imagen corporativa, programas de control, software, etc., mantenimiento de los puntos inmobiliarios o unidades de venta, y programas de entrenamiento y capacitación necesarios para la operación de la franquicia, materiales establecidos de conformidad con los estándares y especificaciones comerciales que se encuentran determinados en los manuales que forman parte integrante del contrato, así como en las instrucciones y circulares que de periódicamente envía el franquiciante a el franquiciado.

#### 3.3.7 Marcas.

Son todos los derechos de propiedad industrial de titularidad de el franquiciante, tales como: nombres comerciales, marcas, logotipos o diseños relativos a la franquicia y cualquier otro signo distintivo que sea determinado por el franquiciante, de las cuales, el franquiciante es legítimo titular y usuario y cuyo uso a su vez se autoriza en virtud de la franquicia que se otorga en el presente instrumento.

#### 3.3.8 Imagen.

Es la apariencia distintiva determinada por colores, letreros y diseños decorativos, así como cualquier otro elemento visual que determine el franquiciante, los que en su conjunto identifican a las unidades como parte del Sistema.

### 3.3.9 Know How.

Significa cualquier información confidencial sobre los productos y servicios, incluyendo la relación sobre sus especificaciones, métodos de fabricación, fuentes de suministro, conocimientos no patentados, secretos industriales, o cualquier otra información relacionada con los mismos, así como su estrategia de promoción y comercialización en el mercado, no cobijada por patentes, diseños, marcas registradas, nombre comercial, o cualquiera otros derechos de propiedad intelectual, ya sea derechos de autor o propiedad industrial, que el franquiciante autoriza utilizar a el franquiciado, durante la vigencia del contrato y que se encuentra contenido en los manuales incluidos en el contrato y en órdenes verbales o circulares que de tiempo en tiempo comunique el franquiciante a el franquiciado para el desarrollo del SISTEMA, y que a su vez el franquiciado declara que es información confidencial y por lo mismo se compromete a mantener su confidencialidad.

### 3.3.10 Productos.

Son aquellos que se comercializan bajo las marcas y demás signos distintivos que caracterizan y se emplean en los puntos de venta.

### 3.3.11 Suministros.

Son los productos y servicios que provee el franquiciante o los proveedores autorizados por él, en diferentes presentaciones industriales y comerciales, así como materiales de promoción y demás elementos accesorios que caracterizan los establecimientos del sistema. el franquiciado deberá adquirir obligatoriamente los suministros de El franquiciante o de aquellos proveedores previamente aprobados. Dichos terceros proveedores, así como los suministros específicos que puedan ofrecer, serán indicados expresamente y por escrito a el franquiciado por parte de el franquiciante, y estarán sujeto a las modificaciones que pueda realizar el franquiciante en los casos que así lo requiera.

#### 3.3.12 Ventas totales.

La cantidad total, producto de las ventas de la unidad ya sea en efectivo o por otro medio, de todos los productos comercializados, excluyendo únicamente el monto del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

#### 3.3.13 Seguimiento.

Son las supervisiones, controles y procedimientos que aplicará el franquiciante para evaluar el desempeño y el cumplimiento del contrato, especialmente en lo que hace referencia a KNOW HOW y normas operativas para el desarrollo del objeto de la franquicia, tales como sistemas de manejos de inventarios, ventas, costos, imagen corporativa, etc.

Dentro de este punto cabe recalcar que el seguimiento se realiza sin previo aviso y sin una fecha estipulada, esta se hará cuando el franquiciante crea necesario que debe realizar una visita y revisar el funcionamiento y el cumplimiento de todo lo establecido dentro del contrato.

#### 3.3.14 Confidencialidad.

Es la condición que acepta expresamente el franquiciado con relación a las cláusulas del contrato y sus anexos, manual de operación, circulares, lista de precios, secretos industriales, know-how, políticas, etc., que se extiende a sus trabajadores, socios, cónyuge demás parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

#### 3.3.15 Fuerza mayor.

Para los efectos de este contrato, el término fuerza mayor significará además de lo previsto en el Código Civil, cualquier acto de la naturaleza, guerra, motines, epidemias, incendios u otras catástrofes o cualquier causa similar fuera del control de la parte afectada que impida el cumplimiento de sus obligaciones.

### 3.3.16 Royalty.

Es un pago periódico, generalmente mensual, aunque en algunas ocasiones llega a ser anual, y que se conviene contractualmente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización continuada del nombre y marca del franquiciador, así como por los servicios que éste presta con carácter asiduo. En la mayoría de los casos se establece pagar un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, ya que es un medio objetivo de valorar las ventajas reales que obtiene cada franquiciado.

En bastantes ocasiones no se exige el pago de royalties, especialmente en la franquicia de producto y distribución, prefiriendo el franquiciador aplicar un sobre precio en la venta de sus productos al franquiciado.

En el análisis de los royalties, la determinación del nivel a exigir es algo que el franquiciador tiene que fijar con el máximo cuidado y objetividad. El porcentaje de royalty que se exige puede oscilar, dependiendo de cada caso, entre el 0,5% y el 20% del volumen de ventas del franquiciado.<sup>29</sup>

## 3.4 Tipos de Franquicias.

### 3.4.1 Franquicia fabricante minorista.

Es aquel en el que el franquiciante o fabricante otorga todos los derechos para la explotación comercial de sus productos a un minorista. Este tipo de franquicia esta ejemplificado por la industria automóviles. Por ejemplo la Ford concesiona a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes, aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios

### 3.4.2 Franquicia fabricante mayorista.

Es aquel en que la empresa fabricante para efectos de operativizar su estrategia comercial entrega los derechos para la explotación comercial de sus productos a un mayorista. Un claro ejemplo de esta estrategia se da por parte de la industria de refrescos como lo es Coca – Cola; el cual otorga licencia a embotelladores (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus

---

<sup>29</sup> Fuente: Archivos Tutto Freddo

concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.

### **3.4.3 Franquicia empresa de servicios minorista.**

En este caso, por la naturaleza del negocio el franquiciante para efectos de expansión de cobertura geográfica o introducción en nuevos mercados elige a un minorista como franquiciado,<sup>30</sup> es decir la empresa organiza y transfiere todo su sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Este tipo de franquicia se aplica en mayor parte por las empresas de alimentos como lo son Burguer King, Mc Donald's, etc.

Precisamente la última de las alternativas descritas corresponde al esquema de franquicias propuesto por Tutto Freddo dentro de su proceso de internacionalización, ya que lo que la empresa busca es su expansión geográfica internacional hacia Lima-Perú, para así obtener una mayor participación dentro del mercado, lo cual le generara un crecimiento económico substancial e importante.

A través de este tipo de franquicia, Heladerías Tutto Freddo, sedera su Know How a un minorista peruano para que este lo explote dentro del mercado, lo cual ayudará a que esta empresa introduzca su marca y sus productos dentro de Perú, sin que le genere mayor inversión y a un menor riesgo de inversión.

## **3.5 Principales Franquicias a nivel mundial**

A continuación se describe brevemente a las 10 principales franquicias a nivel mundial, según el ranking realizado por la revista "Entrepreneur", nótese que muchas de ellas están relacionadas a la industria de los alimentos y bebidas.

### **1. Metro**

Con una inversión inicial de \$ 1.000, de 17 años, Fred DeLuca y Peter Buck amigo de la familia abrió Super Pete Submarinos en 1965. El dúo se cambió el nombre a metro unos años más tarde y comenzó la franquicia en 1974. Después

---

<sup>30</sup> Fuente: R.Czinkota Michael, Rounkainen Ilkka, "Marketing Internacional"; Mac.Graw Hill, 6ta edición. 2002

43 años esta tienda de sándwich se ha convertido en la mayor cadena mundial de sándwiches submarino, con más de 30.000 restaurantes en 87 países.

## **2. McDonald's**

A la edad de 52 años, Ray Kroc lanzó la idea de abrir varios restaurantes de servicio rápido con los hermanos Dick y Mac McDonald, los propietarios de un puesto de hamburguesas llamado McDonald's en San Bernardino, California. Con su aprobación, Kroc abrió el primer restaurante / franquicia en Des Plaines, Illinois, en 1955. Ahora la cadena mundial de alimentos tiene alrededor de 30.000 restaurantes en más de 100 países.

## **3. Liberty Tax Service**

En 1997, tras la venta de Jackson Hewitt, Inc. (una empresa de servicios de preparación de impuestos); John Hewitt adquirió una franquicia de impuestos de Canadá y estableció Liberty Tax Service. Un año más tarde, Hewitt se expandió a los EE.UU. con cinco oficinas y al terminar el año 2008, el número de franquicias había aumentado a casi 2.500.

## **4. Sonic Drive-In**

En 1953, Troy Smith compró Top Hat-In, un puesto de cerveza de raíz en Shawnee, Oklahoma, donde los clientes se podían parquear, comprar comida y comer en sus automóviles. Luego en 1959 amplió este concepto en un restaurante llamado “Sonic”, junto con su socio Charlie Pappe. Hoy en día, la compañía de 3 mil millones dólares opera más de 3.000 drive-ins en los EE.UU. y México.

## **5. Intercontinental Hotels Group**

En 1988, el Reino Unido-based Bass (fundada por William Bass en 1777) se cambió a la industria de la hospitalidad con la compra del Holiday Inns International. La empresa se centró en la expansión de sus propiedades hoteleras y finalmente vendió el negocio de cerveza en 2000. InterContinental Hotels Group posee en la actualidad siete marcas y opera más de 4.000 hoteles que abarcan casi 100 países.

## **6. Ace Hardware**

Ace Hardware comenzó en 1924, cuando Richard Hesse se unió con otros minoristas de hardware del área de Chicago para aumentar su poder adquisitivo y sus ganancias. La empresa se constituyó en 1928. 80 años más tarde se ha convertido en una de las mayores corporaciones de hardware del mundo, con más de 4.600 tiendas en 7 países.

## **7. Pizza Hut**

En Wichita, Kansas, Frank y Dan Carney, mientras eran estudiantes se inspiraron para abrir una pizzería, así que pidieron un préstamo de \$ 600 a su madre y abrieron la primera cabaña Pizza en 1958. Actualmente hay aproximadamente 6.200 localidades en los EE.UU. y más de 4,000 restaurantes en otros 100 países alrededor del mundo.

## **8. The UPS Store/Mail Boxes Etc.**

En 1980 Gerald Aul, Pat Senn y Roberto Díaz fundaron Mail Boxes Etc. como una alternativa al Servicio Postal de los EE.UU. abriendo así su primera tienda en Carlsbad, California. En 2001, Mail Boxes Etc. se convirtió en una subsidiaria de The UPS Store y ahora dirige una red de casi 6.000 franquicias ubicadas en los EE.UU. y más de 40 en otros países.

## **9. Circle K**

La historia de Circle K se remonta a 1951, cuando Fred Hervey compró las tres tiendas de comida llamadas K en El Paso, Texas. Hervey amplió la red de distribución y entró en el mercado internacional en 1979. En 1999 se introdujo un programa de franquicia y ahora más de 6.000 sitios de Circle K operan en todo el mundo.

## **10. Papa John's**

En 1984, John Schnatter eliminó un armario en la parte trasera de la taberna de su padre y comenzó a vender sus pizzas a los clientes de la taberna. Debido a la popularidad de sus pizzas se pudo expandir a un espacio contiguo y abrir el

primer restaurante de Papa John's en 1985. Hoy en día hay más de 3.000 restaurantes de Papa John's en todo el mundo.<sup>31</sup>

### **3.6 Marco Legal**

El marco legal bajo el cual se registrará el contrato y desarrollo de una franquicia se encuentra condicionado a las leyes y legislación nacional del país en el cual se esté yendo a desarrollar este negocio, ya que las leyes y las condiciones varían entre países, y si se realiza el contrato bajo las leyes de otro país esto podría traer problemas y/o conflictos al momento de llevar a cabo este negocio, generando así ya sea pérdidas para el franquiciante, el franquiciado o ambos.

#### **3.6.1 Estructura de un contrato de franquicia.**

A continuación se presenta una estructura general dentro de los contratos de las franquicias:

- Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás signos distintivos del negocio).
- Mención del adecuado registro de los elementos antes citados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena.
- Cesión de uso (o en su caso también de transmisión) de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas.
- Condiciones financieras para el franquiciado (derecho de entrada y cánones de funcionamiento y publicidad).
- Obligaciones del franquiciador:
  - Asistencia previa a la apertura del establecimiento.
  - Formación inicial y continua del franquiciado y de su equipo.
  - Entrega de los manuales de la Franquicia.

---

<sup>31</sup> Fuente: <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2009/january/199094.html>

- Responsabilidad de suministro y mantenimiento.
  - Asistencia técnica y/o comercial al franquiciado a lo largo de la vigencia del contrato.
  - Actualización permanente del know-how a las exigencias y tendencias del mercado.
- Obligaciones del franquiciado:
    - Pagos al franquiciador de la concesión y prestaciones realizadas.
    - Compras exclusivas al franquiciador, central de compras o proveedores recomendados.
    - Voluntad de aplicar y respetar los métodos de gestión propuestos por el franquiciador, así como las normas de establecimiento e instalaciones.
    - Información periódica al franquiciador de la gestión y trayectoria de las ventas.
    - Permitir la supervisión y control del franquiciador, haciendo posible el acceso a los estados contables y facilitando las labores de inventario.
    - No realizar ningún tipo de competencia desleal durante la vigencia del Contrato ni temporalmente tras su extinción.
  - Asignación de una zona de exclusividad territorial para la explotación comercial de la Franquicia.
  - Plazo de vigencia del contrato y sus condiciones de renovación.
  - Causas de cancelación del contrato y previsión de recuperación por parte del franquiciador de los elementos materiales o inmateriales de su propiedad.
  - Estipulación para la resolución de conflictos o controversias entre las partes y la jurisdicción competente.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Fuente: <http://www.tormo.com/franquiciadores/marco/contrato.asp>

### **3.7 Ventajas de una franquicia**

Facilidad para reproducir un modelo de negocio en cualquier mercado distinto al original, ya que la base del sistema de la empresa ya ha sido creada y para acceder a un mercado distinto tan solo se necesitarían hacer pequeños ajustes.

Posibilidad de introducirse eficientemente (bajo costo) en mercados en los cuales resultaría complicado montar el negocio en forma independiente, debido a que el sistema de negocio ha sido probado y ha tenido éxito dentro de un mercado.

Minimización del riesgo inherente para el franquiciante en la operación del negocio en el “nuevo mercado”, ya que el franquiciado corre con gran parte de la responsabilidad en base a su gestión.

Genera factibilidad para la empresa de alcanzar una mayor cobertura geográfica, y por ende mayores posibilidades de ingresos y de aumento de su utilidad.

Generar un esquema de negocio rentable y sustentable en el tiempo bajo una filosofía del cumplimiento de todos los estándares y protocolos previstos.

La entrada de una nueva empresa dentro de una ciudad o país trae consigo desarrollo, ya que esta generará nuevos puestos de trabajo y mayores ingresos para su economía.

En lo que respecta a las ventajas que obtendrían los clientes, se encuentra el contar con más opciones de consumo, además de que al generarse la entrada de un nuevo competidor, las empresas ya existentes realizaran estrategias competitivas como lo es la reducción en el precio de sus productos, lo cual beneficia directamente al consumidor y su bolsillo.

Muchas de las empresas que trabajan a través del modelo de franquicia cuentan con proyectos que ayuden y contribuyan con el desarrollo de la comunidad en la que se encuentran sus empresas.

Con la apertura de una nueva compañía dentro del mercado, se da el crecimiento y la mejora de su sector industrial, ya que esta genera competitividad entre las empresas y por ende la mejora en todos sus sistemas ya sean de servicios, precios, promociones, etc.

### **3.8 Desventajas de una franquicia**

La delegación de la gestión operativa del negocio al pasar a manos del franquiciado, hace que el franquiciante pierda el poder de decisión y eventualmente pueda sufrir conflictos respecto a percepción, valor y o posicionamiento de marca.

Posibilidad de que competidores directos imiten la estrategia de franquiciar y en base a su curva de aprendizaje puedan alcanzar mejores rendimientos que la empresa franquiciante y su socio estratégico, en este caso el franquiciado.

Con el ingreso de una nueva empresa dentro de la industria, que cuente con mejores métodos y sistemas, puede generar el cierre de pequeñas empresas nacionales que no puedan competir con la franquicia entrante.

Dentro de las desventajas que pueden existir con relación a la comunidad, se puede dar que la franquicia entrante genere malestar a los ciudadanos, ya sea mediante el incremento del tránsito, modificando la tranquilidad, o que los procesos que realice esta empresa, sean destructivos con el medio ambiente y por ende disminuyan la calidad de vida de los habitantes.

### **3.9 Resumen del Capítulo**

Las franquicias juegan un papel muy importante dentro de la economía de cada país, ya que estas generan mayor inversión, inyección de capital, generación de empleos, disminución de la pobreza y por ende crecimiento en la balanza comercial.

El desarrollo de las franquicias dentro del mercado Peruano se encuentra en una etapa de crecimiento ya que cada vez son más las empresas que ponen en práctica este modelo de negocio.

Actualmente la mayor parte de las franquicias dentro de Perú son de empresas extranjeras, debido a que los empresarios peruanos todavía no se encuentran muy bien informados sobre los beneficios que generan las franquicias.

Pero, qué es una 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" "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 adquiriente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica"

Enrique González-Rodrigo González

Dentro de una franquicia existen partes claves que son:

- Franquiciante.
- Franquiciado.
- Establecimiento.
- Franquicia.
- Zona.
- Sistema.
- Marcas.
- Imagen.
- Know How.
- Productos.
- Suministros.
- Ventas totales.
- Seguimiento.
- Confidencialidad.
- Fuerza mayor.

- Royalty.

Además existen tres tipos de franquicias que son las siguientes:

- Franquicia fabricante minorista.
- Franquicia fabricante mayorista.
- Franquicia empresa de servicios minorista.

El marco legal bajo el cual se regirá el contrato y desarrollo de una franquicia se encuentra condicionado a las leyes y legislación nacional del país en el cual se esté yendo a desarrollar este negocio, ya que las leyes y las condiciones varían entre países, y si se realiza el contrato bajo las leyes de otro país esto podría traer problemas y/o conflictos al momento de llevar a cabo este negocio, generando así ya sea pérdidas para el franquiciante, el franquiciado o ambos.

Las ventajas de una franquicia son varias entre ellas:

- La facilidad para reproducir un modelo de negocio en cualquier mercado distinto al original.
- Posibilidad de introducirse eficientemente (bajo costo) en mercados en los cuales resultaría complicado montar el negocio en forma independiente.
- Minimización del riesgo inherente a la operación del negocio en el “nuevo mercado”, ya que el franquiciado corre con gran parte de la responsabilidad en base a su gestión.
- Factibilidad de alcanzar una mayor cobertura geográfica, generando así mayores posibilidades de ingresos y por ende de utilidad.
- Generar un esquema de negocio rentable y sustentable en el tiempo bajo una filosofía del cumplimiento de todos los estándares y protocolos previstos.

Y sus desventajas son:

- La delegación de la gestión operativa del negocio al pasar a manos del franquiciado, hace que el franquiciante pierda el poder de decisión y eventualmente pueda sufrir conflictos respecto a percepción, valor y o posicionamiento de marca.
- Posibilidad de que competidores directos imiten la estrategia de franquiciar y en base a su curva de aprendizaje puedan alcanzar mejores rendimientos que la empresa franquiciante y su socio estratégico, en este caso el franquiciado.

## **CAPITULO IV**

### **ESTRATEGIA DE LA FRANQUICIA PARA TUTTO FREDDO**

#### **4.1 Estrategia ganar – ganar.**

En toda negociación que se lleve a cabo, ya sea entre dos o más partes, siempre se busca ganar, nadie entra en acuerdo comercial sino para obtener beneficios.

Dentro de la estrategia ganar-ganar se genera una colaboración entre las partes, donde las dos sean las beneficiadas. En este tipo de negociación los interesados deben ceder ya que es difícil llegar a un consenso donde las dos partes ganen al 100% respectivamente, pero al celebrar esta colaboración se llega a un acuerdo donde se obtengan beneficios suficientemente buenos para todos.

Lo que genera esta negociación es una relación de fidelidad entre los interesados, llevando a cada una de las partes a cumplir con cabalidad su parte del acuerdo. Al ser bien manejada esa colaboración los integrantes estarán satisfechos con los resultados y querrán mantener esta relación comercial por mucho más tiempo y tal vez ampliarla mucho mas, generando así aun más beneficios; por tanto, la premisa básica es generar una relación comercial mutuamente beneficiosa para hoy, mañana y siempre.

En lo que se refiere al tema específico de las franquicias, tema tratado dentro de este estudio de grado, esta estrategia busca generar ganancias tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Los beneficios que obtendría el franquiciante, en este caso Tutto Freddo, son:

- Fortalecimiento de la marca.
- Baja inversión de capital en la expansión de la empresa.
- Mayor numero de franquicias de la empresa.
- Crecimiento Internacional.
- Mayor ingreso económico.

- Ingresos por regalías.
- Aumento del valor comercial de las acciones de la empresa.

Todos los aspectos descritos anteriormente se pueden resumir en el hecho de que la estrategia de franquicia brinda principalmente la oportunidad de alcanzar el crecimiento y la participación de Heladerías Tutto Freddo en el mercado, en este caso concreto, en el Peruano.

Por otra parte, los beneficios que obtendría el franquiciatario Peruano son:

- Bajo riesgo de inversión.
- Gana una marca ya establecida dentro de un mercado.
- Modelo de empresa.
- Capacitación y formación inicial y permanente.
- Asistencia técnica y empresarial.
- Ventas de los productos.
- Posicionamiento.

En resumen, el franquiciatario apuesta por esta opción de negocio en función del know-how de Tutto Freddo, principalmente técnico y comercial que recibe, lo cual minimiza su riesgo en la inversión.

#### **4.2 Tipo de franquicia seleccionada.**

El tipo de franquicia seleccionada para el modelo de empresa “Heladerías Tutto Freddo” es la de servicios minorista; la misma que se ha descrito en el anterior capítulo, este es el tipo de franquicia que más se ajusta a la realidad de la empresa y de sus planes de internacionalización ya que por medio de esta lo que la empresa busca es su expansión geográfica internacional desde el Ecuador hacia el mercado peruano, a través de un minorista, al cual se le entregará los derechos de desarrollar la formula especial para la fabricación de los helados y el desarrollo del sistema de empresa.

### 4.3 Aspecto Legal.

En la actualidad en el Perú no hay una norma o ley específica que regule las franquicias. El contrato de franquicias es un contrato atípico y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) está encargada de registrar los contratos de Franquicia, este procedimiento es potestativo y no obligatorio para las partes. El marco legal estaría basado en el Código Civil<sup>33</sup> (normas sobre contratos), la decisión 291 del Acuerdo de Cartagena (sobre la inversión extranjera directa), Decreto Legislativo 807 (Facultades y normas sobre INDECOPI), Decreto Legislativo 662 (Régimen de estabilidad jurídica a la inversión extranjera), Decreto Legislativo 803 (Ley de propiedad Industrial), Decreto Legislativo 774 (impuesto a la renta por regalías).<sup>34</sup>

Para poder llevar a cabo y desarrollar un contrato de franquicias es necesario realizar los siguientes puntos:

- Se debe conocer quién es el titular del signo distintivo a usarse, sea marca, nombre comercial u otro.
- Establecer el precio a pagar, retribución o tasa.
- Otorgar la licencia.
- Establecer cláusulas de arbitraje, a fin que solucione posibles controversias. Esto es importante porque se trata de salvar situaciones que perjudican la relación bilateral de mutua cooperación.
- Estipular los derechos y las obligaciones de ambas partes.
- Establecer los bienes y servicios materia del contrato, indicaciones acerca de su producción o fabricación, comercialización, limitaciones, etc.
- Determinar el ámbito territorial en el que se desenvolverá la actividad.
- Determinar las características principales del establecimiento: colores, infraestructura, decoración, etc., a fin de buscar la identidad de la red.

---

<sup>33</sup> Anexo 1

<sup>34</sup> Fuente: <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20FINAL%20COMPLEMENTARIO%20-%20FRANQUICIAS%20PERUANAS.pdf>

Con ello se pretende la uniformidad entre los franquiciados que conforman la red.

- Otorgar garantías, a fin de dar cumplimiento adecuado del contrato.
- Manifestar la duración del contrato, el cual debe ser el suficiente para que ambas partes se beneficien con el negocio, así como también estipular todo lo referente a los términos de renovación del contrato.
- Establecer penalidades si fuera esto necesario, por el incumplimiento o mal desarrollo de todo lo estipulado en el contrato, ya sea pronta terminación o mal manejo del desarrollo de la franquicia, tanto por parte del franquiciante como del franquiciatario.
- Cláusulas restrictivas, con las cuales se limita la actividad comercial del franquiciatario, ya que este está prohibido de celebrar contrato alguno con otras empresas de la competencia, respecto de los productos o servicios similares que se ofrezca, pues acarrearía que el público consumidor no halle productos de una misma calidad en comparación con otros franquiciados de la red. Por otro lado, puede establecerse otras cláusulas restrictivas, como: La de No Competencia, la cual produce efectos durante la vigencia del contrato celebrado, la de No Establecimiento, que tiene por fin la no apertura de un establecimiento semejante o idéntico al conducido bajo el régimen de franquicia en una determinada zona.

#### **4.3.1 Ley aplicable y Cláusula arbitral del contrato de Franquicia de Heladerías Tutto Freddo**

Para la validez y aplicación del contrato y de sus Anexos las Leyes aplicables son las de la República del Ecuador.<sup>35</sup>

En caso de controversia, las partes se someten a la resolución de un tribunal arbitral de la Cámara de Comercio de Cuenca, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Mediación y Arbitraje, el Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Cuenca y a las siguientes normas: Las partes acuerdan que el tribunal arbitral será conformado por un árbitro. El procedimiento de arbitraje

---

<sup>35</sup> Anexo 2

será en derecho y tendrá el carácter de confidencial. El lugar de arbitraje será las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Cuenca. Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral

#### **4.4 Condiciones del Franquiciante**

El franquiciante se obliga a prestar al franquiciado la asistencia técnica indispensable y el suministro de los productos básicos para el funcionamiento del sistema, en aras de procurar una forma óptima de operarla. La asistencia se verificará de la siguiente manera:

- La revisión y supervisión del equipamiento de la imagen interna y externa del sistema en el entendido que el franquiciado será responsable de mantener y operar el sistema, de conformidad con los estándares del franquiciante.
- La entrega de un juego de sus manuales operativos confidenciales, los cuales contendrán las instrucciones, requerimientos, estándares, especificaciones, métodos y procedimientos básicos para la operación del sistema. Los manuales operativos serán entregados en calidad de comodato en un lapso máximo de noventa (90) días.
- Un programa de capacitación y entrenamiento para el franquiciado y el personal que éste le indique. Ello implica un entrenamiento para la elaboración del producto final y entrenamiento sobre la prestación del servicio al público consumidor; a fin de que se preste una atención competente y especializada a la clientela, y para mantener el nivel de servicio y calidad del sistema. En caso que el franquiciado cambie su personal y requiera nuevo entrenamiento, el franquiciante se lo impartirá con un límite de dos (2) entrenamientos durante la vigencia del contrato. Los entrenamientos adicionales a los antes mencionados tendrán un precio específico que el franquiciante informará previamente al franquiciado.

El franquiciante podrá llevar a cabo cursos, seminarios, convenciones o programas de capacitación con la periodicidad que éste determine, a los cuales tendrá la obligación de asistir el franquiciado y/o sus empleados según determine el franquiciante. Será obligación del franquiciado cubrir todos los gastos y/o viáticos que esto represente.

En caso de que el franquiciado solicite al franquiciante un curso de capacitación especial, éste deberá pagar los gastos y viáticos, y demás gastos en los que incurra el franquiciante.

- La distribución correcta, puntual y suficiente de los productos seleccionados y distribuidos directamente por el franquiciante, así como la indicación de los proveedores de suministros. El franquiciante presenta una lista de los productos a ser distribuidos por él directamente y/o la lista de terceros proveedores para los productos no distribuidos directamente por el franquiciante. Queda entendido que la lista de terceros proveedores podrá ser modificada por el franquiciante, así como la incorporación de productos a ser distribuidos directamente por éste, a lo cual el franquiciado deberá dar pleno cumplimiento.
- El franquiciante se compromete a suministrar los productos en óptimas condiciones para su proceso y venta para el consumo. En caso que el franquiciado detectare productos no aptos para la fabricación y comercialización, realizará la devolución inmediata para que el franquiciante constate la anomalía y proceda a su devolución.
- Inspeccionar y evaluar periódicamente la operación del sistema, formulando un reporte completo que será enviado al franquiciado y que incluirá las medidas correctivas recomendadas para satisfacer los estándares de calidad y servicio en beneficio del sistema y el plazo en que dichas medidas correctivas deberán ser puestas en práctica.
- Establecer los precios de venta al público, promociones especiales, comunicándoselos por escrito y oportunamente al franquiciado.

- Toda información o instrucción que se mantenga con el franquiciado se lo hará a través de boletines, circulares o cualquier otro medio escrito que posibilite una comunicación oportuna con el franquiciado. Comunicar a el franquiciado, con la antelación que establezcan los plazos fijados en las circulares respectivas, las modificaciones que vayan a producirse en los precios de los productos y suministros.
- Proporcionar al franquiciado la asesoría necesaria en el acondicionamiento del local donde se desarrollará la comercialización y venta de productos.
- El franquiciante no otorga en virtud del contrato garantía alguna sobre el nivel de ventas y/o éxito de la unidad, así como tampoco es su obligación obtener ningún tipo de documentación y/o autorización en relación con la ubicación y funcionamiento del mismo.
- El no otorgamiento de otra franquicia ni la apertura de unidades propias dentro del perímetro urbano de hasta 300 metros a la redonda, a menos que un análisis de mercado objetivo e independiente evidencie la posibilidad de apertura de una nueva unidad, para lo cual el franquiciado tendrá la primera opción de ser el nuevo franquiciado para dicha nueva unidad, en este caso se tratará como una nueva franquicia, con todas las formalidades y requerimientos que ello implique. En caso que el franquiciado no manifieste por escrito al franquiciante dicho derecho preferente para la apertura de la nueva unidad en un lapso de noventa (90) días a partir de la notificación por parte del franquiciante, éste tendrá libertad de disponer directamente u otorgar una franquicia a un tercero para la zona de que se trate.

#### **4.5 Condiciones del Franquiciatario**

- Pagar el derecho de ingreso y las regalías de la forma estipulada en el presente contrato.
- Hacer los aportes para publicidad según los términos y condiciones estipuladas en el contrato.

- Elaborar y comercializar los productos y utilizar sus equipos única y exclusivamente para la operación del sistema; esto lo realizará de acuerdo a los lineamientos fijados por el franquiciante.
- Mantener abierto el sistema en condiciones normales de operación según el horario establecido por el franquiciante, exceptuando los días que por mandato de ley se requiera del cierre de la unidad de manera temporal. El franquiciado se obliga a promover las ventas de productos con el fin de obtener los mayores volúmenes posibles y con el objetivo permanente de incrementar los mismos, para lo que actuará, por si o a través de sus empleados, con criterio profesional y comercial de tal manera que, en función de la ubicación del sistema y demás circunstancias de mercado, se produzcan los incrementos de ventas más razonables.
- Cumplir con todas las leyes y reglamentos vigentes o futuros aplicables al funcionamiento de la unidad, tales como, leyes y reglamentos tributarios, laborales, de salubridad y seguridad, licencias de funcionamiento, prevención de accidentes y las demás que sean aplicables, sin dejar de lado el correcto y oportuno mantenimiento de la unidad y respetando al medio ambiente. El franquiciante no tendrá responsabilidad alguna para con terceros en caso de incumplimiento o infracción alguna por parte de el franquiciado. Esta obligación aplicará especialmente para los certificados de salud de los operadores de la unidad, los permisos sanitarios de la unidad, impuestos municipales, condominio de los centros comerciales, entendiendo que esta lista no es limitativa sino simplemente enunciativa.
- El franquiciado deberá, en todo momento durante la vigencia del contrato, mantener el sistema y todas sus instalaciones, mobiliario, anuncios y equipo dentro y fuera del mismo, en perfectas condiciones y conforme a la imagen desarrollada, tal y como sea señalado por el franquiciante o se indique en los manuales cumpliendo con lo que al efecto determinen las leyes aplicables. Realizar las reparaciones, restauraciones y decoraciones del establecimiento franquiciado, según las normas que para tal efecto expida el franquiciante, de

acuerdo al manual de operaciones, previo aviso a fin de que se pueda coordinar la supervisión si fuere del caso.

- El franquiciado permitirá al franquiciante o a sus representantes, la revisión del sistema a fin de verificar la operación global de la misma. En caso de encontrarse cualquier anomalía o desviación del sistema, o bien algún incumplimiento, el franquiciante lo hará saber a el franquiciado, quien deberá corregir bajo su costo y riesgo la anomalía o desviación en el plazo que le señale por escrito el franquiciante y correr personalmente y solo él, con los gastos de corrección, de ser el caso.
- Los precios de venta al público de los productos y servicios ofrecidos por el sistema serán fijados por el franquiciante, el cual los comunicará oportunamente por escrito a el franquiciado, quién deberá apegarse a ellos en todo momento. Si el franquiciante detectara alguna alteración a dichos precios, enviará un aviso de incumplimiento a el franquiciado, quién deberá corregir inmediatamente la anomalía. En caso de que el franquiciado continuara con el incumplimiento, será causal para que el franquiciante pueda dar por terminado unilateralmente el contrato.
- El franquiciado se abstendrá de otorgar cortesías y descuentos y deberá acatar las promociones que en su oportunidad fije el franquiciante para todos o algunos de los sistemas de la red.
- Mensualmente el franquiciado presentará al franquiciante en la forma en que éste determine, un reporte de las ventas totales (brutas) correspondientes a cada mes y copia del pago del impuesto al valor agregado (IVA), durante toda la vigencia del presente contrato.
- El franquiciado deberá pagar oportunamente a el franquiciante las facturas de los pedidos de los productos que le haya solicitado para su elaboración y comercialización, por lo que la falta de pago de dos (2) facturas vencidas se considerará un incumplimiento grave del contrato. El franquiciante establecerá la forma y periodicidad de los pagos de pedidos, los cuales serán informados por escrito a el franquiciado, bien sea en la propia factura ó a

través de cualquier otro medio. Igualmente el franquiciado deberá pagar oportunamente los pedidos a los proveedores de suministros no distribuidos directamente por el franquiciante de conformidad con sus políticas de proveeduría y pago, cuyos retrasos reincidentes (al menos dos 2 facturas vencidas) será considerado un incumplimiento del presente contrato.

- Adquirir los productos, materias primas y otros para la operación de los establecimientos de comercio objeto de la franquicia, única y exclusivamente al franquiciante o a los proveedores autorizados por éste. Será obligación del franquiciado ofrecer exclusivamente los productos específicos ofrecidos por el sistema, por lo tanto se encuentra prohibida la inclusión, de otros servicios, productos, ingredientes, compuestos, presentación y/o variantes, sean estos similares o ajenos a los productos y servicios que se ofertan en el contrato. En caso de incumplimiento de esta obligación el franquiciado cancelará al franquiciante una multa equivalente a veinte mil dólares de los estados unidos de América, (US\$ 20.000,00), sin perjuicio de la resolución de este contrato y de los daños y perjuicios causados que tuvieren lugar. Así mismo, deberá formular sus pedidos al franquiciante en la forma que al efecto se le indique. Solo en los casos en que el franquiciante no provea determinados productos, éstos podrán ser adquiridos por el franquiciado de parte de los proveedores debidamente indicados y autorizados expresamente por el franquiciante.
- Abstenerse de comercializar sin previa autorización, productos y/o servicios diferentes de los cobijados en el contrato en los establecimientos objeto de esta franquicia.
- El franquiciado se obliga a registrar para efectos contables y fiscales, la totalidad de sus operaciones derivadas de la operación del sistema, mismas que podrán ser revisadas en cualquier momento por el franquiciante o por la persona natural o jurídica que éste designe, para lo cual el franquiciado, prestará todas las facilidades del caso.

- El franquiciado se obliga durante la operación del sistema, a conducirse con la honradez, cortesía, limpieza, atención, puntualidad y buen servicio que a lo largo de toda su existencia ha caracterizado al sistema.
- Con respecto a las obligaciones de uso del espacio inmobiliario en donde operará la unidad, el franquiciado se obliga a cumplir con todas y cada una de las obligaciones derivadas de dicho compromiso, especialmente lo concerniente al pago de los cánones de arrendamiento o uso y al pago de todos los servicios conexos que puedan ser requeridos para el funcionamiento del sistema. Las obligaciones referentes al arrendamiento o uso del espacio mobiliario correrán por la exclusiva cuenta del franquiciado.
- Seguir en todo momento las instrucciones del manual de operaciones, respetando y ajustándose minuciosamente a las instrucciones contenidas en aquel y a las indicaciones que le efectúe el franquiciante.
- Abstenerse de divulgar, por si o por sus socios, sus empleados, cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, a terceros el know how, técnicas, fórmulas, estrategias y demás aspectos relacionados con el sistema, en cumplimiento de la confidencialidad que es condición para la ejecución de este contrato. Se compromete asimismo a incluir en todos sus contratos de trabajo con el personal una cláusula en la que los empleados que operen la franquicia acepten que la información que tienen es absolutamente confidencial, secreto comercial.
- Abstenerse de divulgar o distribuir, salvo autorización otorgada por escrito por el franquiciante, información confidencial, sea ésta; secretos comerciales, industriales, o cualquier otro tipo de información confidencial, contra su adquisición, utilización o divulgación no autorizada por el franquiciante, y demás relacionadas con la aplicación de este contrato que tengan un valor comercial o tecnológico originado en la experiencia, conocimiento, capacidad creadora, y habilidad intelectual, que ha permitido a el franquiciante mantener u obtener una ventaja económica competitiva ante terceros. La información no divulgada se refiere también, a la naturaleza, características o finalidades de los productos, a los métodos o procesos de

producción, a los medios o formas de distribución y la comercialización de productos o prestación de servicios.

- Utilizar los signos distintivos y marcas contempladas en este contrato exclusivamente en relación al establecimiento y con los productos indicados y de la forma establecida en este contrato. El uso de los signos distintivos y marcas contempladas en este contrato no podrán asociarse, incluirse ni emplearse conjuntamente con otros signos distintivos o marcas de titularidad del franquiciado, salvo autorización expresa del franquiciante en que se faculte este derecho.
- Abstenerse de utilizar signos distintivos diferentes de los estipulados en el contrato, para distinguir los productos objeto de la franquicia, y abstenerse de utilizar los signos distintivos de la franquicia a la terminación del contrato.
- Identificarse a sí misma como una entidad independiente en el establecimiento de comercio, en conjunción con cualquier uso de la marca de propiedad o con la operación del establecimiento de comercio, y colocar una notificación o aviso escrito a tal efecto, en forma aprobada por el franquiciante, en un lugar visible de las instalaciones del establecimiento de comercio.
- Este mismo texto deberá aparecer impreso en toda la papelería que se utilice en la operación del establecimiento de comercio, es decir en las facturas de venta, órdenes de trabajo, valeras, remisiones, etc.
- Notificar prontamente al franquiciante sobre cualquier uso sospechoso no autorizado, amenaza o desafío a la validez o utilización de las marcas de propiedad por parte de terceros. El franquiciado reconoce que el franquiciante tendrá derecho exclusivo de dirigir y controlar todos los procesos administrativos o litigios que involucren las marcas del sistema, incluyendo todo arreglo o conciliación de los mismos. El franquiciante tendrá el derecho, aunque no la obligación, de ejercer acción contra los usos que hagan otros de las marcas y que puedan llegar a constituir violación o contravención de las mismas.

- Seguir y hacer seguir a su personal debida y oportunamente los cursos de formación, así como los programas de perfeccionamiento organizados periódicamente por el franquiciante. El franquiciado acepta que el franquiciante realice la formación del personal; y someterse al control del franquiciante que permita verificar los conocimientos adquiridos y su aplicación práctica. Este personal debe ser contratado por el franquiciado. Todo el personal debe haber sido capacitado, antes de empezar a ejercer sus funciones.
- El franquiciado contará con el personal suficiente para que se cumplan a cabalidad la atención del negocio. Los empleados del franquiciado no tienen ninguna relación laboral ni contractual de ningún tipo con el franquiciante. Por tanto, la responsabilidad laboral, así como del pago de sus haberes y prestaciones establecidas en la ley en favor de los trabajadores es de exclusiva responsabilidad del franquiciado, quien declara que cumplirá en forma estricta todas las obligaciones de los patronos con sus empleados.
- El franquiciado se compromete a incluir en los contratos de trabajo con sus empleados una cláusula en que dichos empleados declaren que conocen que la información sobre la franquicia a la cual tienen acceso es confidencial y que la divulgación indebida de la misma podría derivar incluso en consecuencias penales.

#### **4.6 Análisis del Royalty y/o Contraprestaciones.**

Como se analizó en el capítulo anterior el pago del royalty se da como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización continuada del nombre y marca del franquiciador, así como por los servicios que éste presta con carácter asiduo.

En el caso del contrato de franquicia con Tutto Freddo el franquiciado deberá dar un aporte del dos por ciento (2%) sobre las ventas brutas mensuales, uno por ciento (1%), por concepto de regalías y uno por ciento (1%) correspondiente a publicidad corporativa relativa al SISTEMA.

Con base en los informes mensuales que proporcione el franquiciado en relación con las ventas, deberán consignarse al franquiciante mensualmente las sumas correspondientes a regalías y a publicidad.

Las sumas causadas deben consignarse a la cuenta corriente de Heladerías Tutto Freddo S.A. a más tardar el quinto día hábil siguiente al vencimiento de del mes en que se haya causado. La demora en el pago de dichas regalías causará un interés a favor del franquiciante a la tasa máxima permitida por la ley sin perjuicio de las acciones legales que pueda instaurar el franquiciante.

#### **4.7 Determinantes del costo de la franquicia para el mercado Peruano.**

Uno de los puntos principales al momento de realizar una negociación de esta categoría, anteriormente explicada, es el conocimiento de todos los factores que intervienen económicamente en el valor total de la misma.

Dentro de este estudio de grado determinaremos los costos de la franquicia de Heladerías Tutto Freddo tanto para el mercado ecuatoriano como para el peruano. En el caso de Ecuador el valor a invertir para obtener la franquicia de esta empresa es de CINCUENTA Y CUATRO MIL TRECIENTOS VEINTE DOLARES AMERICANOS (\$54.320,00), este valor está dividido en dos variables:

1. Equipos y maquinas de helados \$ 45.000 más I.V.A. dólares americanos.
2. Fee de franquicia \$3.500 más I.V.A. dólares americanos que entre otras cosas incluye:
  - Asesoramiento en búsqueda de locales.
  - Diseño.
  - Plano para el local.
  - Cortes 3D.
  - Control y supervisión de obra.
  - Manuales de la cadena (Servicio, operativos, mantenimiento, etc.).
  - Costos de hotel para el personal de la nueva franquicia en capacitación.

- Asesoría Legal.
- Software (Facturación e Inventarios).
- Soporte y asesoría legal en caso de requerirse.

| <b>COSTO FRANQUICIA TUTTO FREDDO EN ECUADOR</b> |                                  |                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>DETALLE</b>                                  | <b>COSTO BRUTO<br/>(sin IVA)</b> | <b>COSTO NETO<br/>(incluye IVA)</b> |
| Equipos y Maquinas                              | 45.000,00<br>USD                 | 50.400,00<br>USD                    |
| Fee de Franquicia (Know How)                    | 3.500,00<br>USD                  | 3.920,00<br>USD                     |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>48.500,00<br/>USD</b>         | <b>54.320,00<br/>USD</b>            |

<sup>36</sup>

En este cuadro podemos observar de manera más clara el costo que posee la franquicia de Heladerías Tutto Freddo dentro del mercado Ecuatoriano.

Para el mercado peruano los costos de la franquicia serian un poco más altos, ya que al estar ubicado fuera del país se deberían sumar los costos del envío de las mercaderías y equipos, lo cual genera un aumento de TRES MIL TRESCIENTOS TREINTA Y SEIS DOLARES AMERICANOS, dándonos como resultado un costo total de la franquicia de CINCUENTA Y SIETE MIL CUATROCIENTOS CINCUENTA Y SEIS DOLARES AMERICANOS, como se puede observar en el grafico que se encuentra a continuación.

| <b>COSTO FRANQUICIA TUTTO FREDDO</b> |                                      |                                             |                                      |                                             |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>DETALLE</b>                       | <b>ECUADOR</b>                       |                                             | <b>PERU</b>                          |                                             |
|                                      | <b>COSTO<br/>BRUTO (sin<br/>IVA)</b> | <b>COSTO<br/>NETO<br/>(incluye<br/>IVA)</b> | <b>COSTO<br/>BRUTO (sin<br/>IVA)</b> | <b>COSTO<br/>NETO<br/>(incluye<br/>IVA)</b> |
| Equipos y Maquinas                   | 45.000,00<br>USD                     | 50.400,00<br>USD                            | 45.000,00<br>USD                     | 50.400,00<br>USD                            |
| Envío de Equipos y Maquinas          |                                      |                                             | 2.800,00<br>USD                      | 3.136,00<br>USD                             |
| Fee de Franquicia(Know How)          | 3.500,00<br>USD                      | 3.920,00<br>USD                             | 3.500,00<br>USD                      | 3.920,00<br>USD                             |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>48.500,00<br/>USD</b>             | <b>54.320,00<br/>USD</b>                    | <b>51.300,00<br/>USD</b>             | <b>57.456,00<br/>USD <sup>37</sup></b>      |

<sup>36</sup> Fuente: Realizado por el autor de la tesis

<sup>37</sup> Fuente: Realizado por el autor de la tesis

Lo que Tutto Freddo busca es entrar en un nuevo mercado y poder competir con las empresas ya posicionadas y hacer aun más atractivo el modelo de empresa; pensando en esto se ha llegado a la conclusión de reducir los costos de la franquicia para Perú, lo cual llamara aun más la atención al futuro franquiciado y no dudara en realizar la negociación.

Para llevar a cabo este objetivo se realizará un 20% de descuento en la fee de franquicia, es decir esta costará \$2.800,00 dólares americanos más I.V.A., e incluirá los mismos beneficios mencionados en el caso de Ecuador. Con respecto a los equipos y maquinas para hacer helado, se le propondrá y concederá al franquiciado un plan de financiamiento en el pago de los mismo, el cual consistirá en brindarle mayores plazos en la cancelación de las maquinas, para que así el franquiciado no tenga que finiquitar los \$50.400, 00 dólares americanos en un solo desembolso.

En el siguiente cuadro se podrá observar las diferencias de los costos de la franquicia de Tutto Freddo para Perú, en donde se detalla el costo real que tendría la franquicia sin obtener los descuentos ofrecidos por parte de la empresa, así como también el contraste con el precio que se obtendrá mediante la propuesta de inserción en un nuevo mercado por parte de la heladería.

| <b>COSTO FRANQUICIA TUTTO FREDDO EN PERU</b> |                              |                                 |                              |                                 |
|----------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| <b>DETALLE</b>                               | <b>COSTO REAL</b>            |                                 | <b>COSTO ESTRATEGICO</b>     |                                 |
|                                              | <b>COSTO BRUTO (sin IVA)</b> | <b>COSTO NETO (incluye IVA)</b> | <b>COSTO BRUTO (sin IVA)</b> | <b>COSTO NETO (incluye IVA)</b> |
| Equipos y Maquinas                           | 45.000,00<br>USD             | 50.400,00<br>USD                | 45.000,00<br>USD             | 50.400,00<br>USD                |
| Envio de Equipos y Maquinas                  | 2.800,00<br>USD              | 3.136,00<br>USD                 |                              |                                 |
| Fee de Franquicia(Know How)                  | 3.500,00<br>USD              | 3.920,00<br>USD                 | 2.800,00<br>USD              | 3.136,00<br>USD                 |
| <b>TOTAL</b>                                 | 51.300,00<br>USD             | <b>57.456,00<br/>USD</b>        | 47.800,00<br>USD             | <b>53.536,00<br/>USD</b>        |

38

<sup>38</sup> Fuente: Realizado por el autor de la tesis.

El costo total de la franquicia de Heladerías Tutto Freddo propuesto para el mercado peruano seria de CINCUENTA Y TRES MIL QUINIENTOS TREINTA Y SEIS DOLARES AMERICANOS.

Es necesario recalcar que Heladerías Tutto Freddo S.A estará dispuesta a mantener una negociación con el franquiciado y así poder llegar a un acuerdo con él en cualquier punto que este necesitare mayor flexibilidad y comprensión.

#### **4.8 Internacionalización.**

Debido a los grandes cambios en la economía mundial, donde la globalización generó nuevas necesidades y nuevos conceptos de consumismo y expansión, las empresas tienen la necesidad obligatoria de ajustar todos sus procesos al mundo cambiante, ya que de este modo podrán ser competitivas.

Una de las necesidades creadas por la globalización, es la expansión geográfica internacional de las diferentes empresas, proceso que se lo conoce como la internacionalización, aquí cada compañía al obtener éxito dentro de su mercado local o nacional analiza, mejora y ajusta todos sus procesos, sistemas y productos para la inserción de su marca en un nuevo mercado.

Esta estrategia de crecimiento es la que Heladerías Tutto Freddo busca poner en práctica, ya que luego de iniciar sus labores con una heladería en el centro de la ciudad de Cuenca-Ecuador, y haber obtenido una gran acogida por parte de los ecuatorianos, logrando obtener una expansión y una participación significativa dentro de este mercado, siente la necesidad de llevar la empresa a un mayor nivel de desarrollo.

Después de lograr expandirse a nivel nacional con sus heladerías, ya sean estas propias o franquiciadas y de obtener el éxito empresarial a través de su modelo de heladerías, esta empresa ahora está buscando su crecimiento internacional, ya que se cree que mediante la implementación del mismo modelo de empresa en un país hermano como lo es el Perú, que posee características culturales similares a las de los ecuatorianos, además de un gran escenario económico optimo para la inserción comercial, la empresa puede obtener un éxito igual o aun mayor al obtenido dentro del Ecuador.

Para llevar a cabo este objetivo, Tutto Freddo ha optado por desarrollar esta estrategia de crecimiento a través del modelo de franquicia. Este tipo de negocio es el que más se ajusta a la situación de la empresa y le genera beneficios, ya que lo que se busca es obtener un incremento en su cobertura geográfica, así como también un mayor desarrollo de la marca y de su crecimiento económico. También a través de esta estrategia se obtendrá mayores ingresos y menor costo y riesgo para la inversión de Heladerías Tutto Freddo S.A.

Dentro de esta estrategia lo que se busca es brindar la oportunidad a una tercera persona para que explote la marca comercial y el Know How de Heladerías Tutto Freddo, por una suma considerable de dinero, lo cual brindará a la empresa su oportunidad de expansión internacional y económica a baja inversión de capital por parte de la empresa, además de obtener réditos económicos importantes a través de la venta de los equipos y maquinas necesarias para la fabricación de los helados y la explotación del sistema, así como también a través de la venta de sus productos dentro de un nuevo mercado

Después de realizar varios estudios, se ha planeado dirigir la expansión internacional hacia el Perú, específica e inicialmente a la ciudad capital de Lima. Este mercado ha sido el escogido debido a su situación económica favorable, ya que al llevar a cabo el análisis de la situación de este país se ha determinado varios puntos claves para el desarrollo propicio de esta expansión.

El Perú es un país que a través de los últimos años ha demostrado tener un crecimiento favorable y sostenible de su economía, esto debido a sus buenas políticas económicas y de desarrollo. Es el país que posee una mayor apertura de negociación con países de todo el mundo, lo cual ha generado una gran inversión de capital extranjero dentro del mismo. En estos últimos años el Perú ha celebrado varios convenios económicos internacionales, llevando así al crecimiento de la balanza comercial y a obtener en este año el máximo crecimiento histórico en sus ingresos.

La mayor actividad comercial se obtiene dentro de su capital, la ciudad de Lima, ya que todas las empresas nacionales y extranjeras tienen su base de funcionamiento dentro de esta, además esta es la ciudad peruana con mayor población, lo cual genera un espacio propicio para la incursión de un nuevo negocio.

#### **4.9 Resumen del Capitulo**

Heladerías Tutto Freddo luego de iniciar sus labores con una heladería en el centro de la ciudad de Cuenca-Ecuador, ha obtenido una gran acogida por parte de los ecuatorianos ya que ha logrado obtener una expansión y una participación significativa dentro de este mercado.

Después de obtener el éxito empresarial a través de su modelo de heladerías, Tutto Freddo busca ahora su crecimiento internacional, ya que se cree que este modelo de empresa puede obtener un éxito igual o aun mayor al obtenido dentro del Ecuador dentro de una país vecino como el Perú.

La internacionalización se desarrollará mediante franquicia, ya que lo que se busca es obtener un incremento en cobertura geográfica, así como también un mayor desarrollo de la marca y de crecimiento económico. También a través de esta estrategia se obtendrá mayores beneficios y menor costo y riesgo para la inversión de la empresa.

Después de realizar varios estudios, se ha planeado dirigir la expansión internacional hacia el Perú, específica e inicialmente a la ciudad capital de Lima. Este mercado ha sido el escogido debido a su situación económica favorable, ya que al llevar a cabo el análisis de la situación de este país se ha determinado varios puntos claves para el desarrollo propicio de esta expansión.

Mediante la implementación de esta franquicia lo que se busca es llevar a cabo una estrategia que genere ganancias tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Los beneficios que obtendría el franquiciante, en este caso Tutto Freddo, son:

- Fortalecimiento de la marca.
- Baja inversión de capital en la expansión de la empresa.
- Mayor numero de franquicias de la empresa.
- Crecimiento Internacional.

- Mayor ingreso económico.
- Ingresos por regalías.
- Aumento del valor comercial de las acciones de la empresa.

Por otra parte, los beneficios que obtendría el franquiciatario peruano son:

- Bajo riesgo de inversión.
- Gana una marca ya establecida dentro de un mercado.
- Modelo de empresa.
- Capacitación y formación inicial y permanente.
- Asistencia técnica y empresarial.
- Ventas de los productos.
- Posicionamiento.

La franquicia seleccionada para el modelo de empresa “Heladerías Tutto Freddo” es la de servicios minorista, mediante la cual se le entregará al franquiciado los derechos de desarrollar la fórmula especial para la fabricación de los helados y el desarrollo del sistema de empresa.

Al momento tanto en el Ecuador como en el Perú no existe una ley que regule las franquicias, por lo tanto al llevarse a cabo esta negociación tanto el franquiciante como el franquiciatario tendrán que abstenerse cumplir ciertas condiciones, las cuales estarán estipuladas dentro de las cláusulas del contrato.

En el caso del contrato de franquicia con Tutto Freddo el franquiciado deberá dar un aporte del dos por ciento (2%) sobre las ventas brutas mensuales, uno por ciento (1%), por concepto de regalías y uno por ciento (1%) correspondiente a publicidad corporativa relativa al SISTEMA.

Con base en los informes mensuales que proporcione el franquiciado en relación con las ventas, deberán consignarse al franquiciante mensualmente las sumas correspondientes a regalías y a publicidad.

Las sumas causadas deben consignarse a la cuenta corriente de Heladerías Tutto Freddo S.A. a más tardar el quinto día hábil siguiente al vencimiento del mes

en que se haya causado. La demora en el pago de dichas regalías causará un interés a favor del franquiciante a la tasa máxima permitida por la ley sin perjuicio de las acciones legales que pueda instaurar el franquiciante.

Al momento de realizar una negociación el principal punto es conocer el costo total y los factores que intervienen dentro de esta. Es por esto que dentro de este estudio de grado se ha identificado el costo de adquirir una franquicia de la empresa Heladerías Tutto Freddo, los mismos que se detallan a continuación:

El costo de la franquicia de Heladerías Tutto Freddo en el Ecuador es de cincuenta y cuatro mil trescientos veinte dólares americanos (\$54.320,00)

En el caso de Perú los costos de la franquicia serían un poco más altos, ya que al estar ubicado fuera del país se deberían sumar los costos del envío de las mercaderías y equipos, lo cual genera un aumento de tres mil trescientos treinta y seis dólares americanos (\$3.336,00), dándonos como resultado un costo total de la franquicia de cincuenta y siete mil cuatrocientos cincuenta y seis dólares americanos (\$57.456,00).

Lo que Tutto Freddo busca es entrar en un nuevo mercado y poder competir con las empresas ya posicionadas y hacer aun más atractivo el modelo de empresa; pensando en esto se ha llegado a la conclusión de reducir los costos de la franquicia para Perú, lo cual llamara aun más la atención al futuro franquiciado y no dudará en realizar la negociación.

Para llevar a cabo este objetivo se realizarán descuentos en la fee de franquicia, además de conceder al franquiciado un plan de financiamiento en el pago de las maquinarias y equipos.

Es necesario recalcar que Heladerías Tutto Freddo S.A estará dispuesta a mantener una negociación con el franquiciado y así poder llegar a un acuerdo con él en cualquier punto que este necesitare mayor flexibilidad y comprensión.



## 5. Conclusiones

Al haber realizado este trabajo de grado, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Heladerías Tutto Freddo S.A. es una compañía sólida, confiable y de gran solvencia que cuenta con un modelo de empresa muy bien posicionado dentro del mercado Ecuatoriano, ya que dentro de este posee más de 50 locales en distintas ciudades.

Debido a su éxito nacional, la empresa se ha propuesto llevar a cabo estrategias para su crecimiento internacional y por ende de consolidación de su marca.

- Perú es un país que ha demostrado ser un escenario propicio para la apertura de un nuevo negocio, ya que durante los últimos años ha obtenido un gran desarrollo económico, social, político, etc. Este país cuenta con una gran apertura hacia la inversión extranjera, lo cual hace que no se posean impedimentos en el ingreso de una franquicia de Heladerías Tutto Freddo.

Al llevar a cabo el estudio sobre el mercado Peruano, se han determinado y estudiado los posibles competidores, los cuales son 4D y Sarcletti; llevándonos así a conocer y brindar la seguridad de que un modelo de negocio como nuestra heladería será muy bienvenido y obtendrá éxito dentro de Perú, ya que no existe un modelo de empresa semejante, además de que nuestro servicio supera al existente peruano; nuestra amplia variedad de productos y el ofrecer el helado soft, el cual no ha sido explotado dentro de Perú, nos brinda una gran ventaja competitiva.

También el realizar este análisis nos ha dejado ver de manera más clara el punto en el cual nuestra empresa se desarrollara en primera instancia, el mismo que será en el distrito de Miraflores en la ciudad capital de Lima.

- La franquicia es una estrategia de crecimiento que brinda una gran oportunidad de expansión internacional, ya que mediante esta, el franquiciante sede los derechos de explotación de su marca a un

tercero, el cual por recibir esta concesión retribuye con un valor significativo por la obtención del Know How además de proporcionar al franquiciatario un porcentaje del volumen de ventas.

Este tipo de estrategia es muy beneficioso, para las dos partes que celebran el negocio, ya que al ser una reproducción de un modelo de empresa exitoso, brinda la seguridad de que la empresa tenga acogida y perdure dentro del mercado, generando así rentabilidad, ganancias e incremento de las utilidades.

Al conocer los diferentes tipos de franquicias que se pueden llevar a cabo, hemos determinado el que más se ajusta y beneficia el modelo de Heladerías Tutto Freddo.

- La estrategia de internacionalización de Heladerías Tutto Freddo, estará basada en la concesión del desarrollo de la marca a un minorista peruano, el cual se encargara de explotarlo. El local comercial estará ubicado en la ciudad capital de Lima, dentro del distrito Miraflores, el mismo que es el centro comercial y turístico de Perú
- En primera instancia el ofrecer un nuevo concepto de heladería, un servicio de excelencia, brindar todas las comodidades para el acceso de los consumidores hacia nuestro local y ofrecer un producto totalmente nuevo dentro del mercado peruano será lo que llame más la atención de los consumidores, para posteriormente lanzar al mercado nuevos productos que se identifiquen con la comunidad peruana, es lo que llevara al éxito al ingreso en Perú de Heladerías Tutto Freddo.

## **6. Recomendaciones**

Después de realizado el estudio las recomendaciones que se pueden poner a consideración son las siguientes:

- El realizar la aplicación de esta estrategia en el menor tiempo posible es lo que asegurara a la empresa que su internacionalización pueda ser completamente exitosa como se describe durante todo este análisis.

- Llevar a cabo el constante control de la gestión de calidad, brindará a la empresa la determinación temprana de algún error que se esté cometiendo en cualquiera de sus procesos y así de esta manera se lo podrá corregir a tiempo sin que esto signifique la pérdida en la participación de la compañía dentro del mercado en el que se encuentre.
- Socializar esta propuesta de internacionalización dentro de la organización de Heladerías Tutto Freddo para que así estos puedan conocer las oportunidades que ofrece el mercado peruano y llevar a cabo un análisis mucho más completo y exhaustivo sobre su ingreso dentro de este país.
- Medir los niveles de rentabilidad en el proceso de expansión internacional por parte de la empresa.

## 7. Bibliografía

- DICOSTANZO ZARAGOZA, JUAN; VILALTA Y PEDROMO, ALEJANDRA; CARDENAS DURAN, DONATO. Desarrollo de sistemas de Franquicias / McGraw-Hill. México. 1 ed. 1997.142 p. Es.
- GRANELL I TRIAS, FRANCESC. S.A. Marketing internacional/ Empresa dirección y administración: Curso de dirección comercial y marketing/ tomo 3. Plaza y Janes. Barcelona. 1 ed. 1990.  
  
Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing (sexta edición) PEARSON EDUCACION, México, 2003.
- HELADERIAS TUTTO FREDDO, “Archivos de la empresa”.
- R.CZINKOTA MICHAEL, ROUNKAINEN ILKKA, “Marketing Internacional”/ MacGraw Hill, 6ta edición. 2002
- <http://ecyl.galeon.com/FRANQUICIADOR.htm>
- [http://peru.com/finanzas/idocs2/2004/12/3/DetalleDocumento\\_177981.asp](http://peru.com/finanzas/idocs2/2004/12/3/DetalleDocumento_177981.asp)
- [www.inversiones.com](http://www.inversiones.com)
- [www.franquicialo.com](http://www.franquicialo.com)
- [www.profanquicias.com](http://www.profanquicias.com)
- [www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2007-10-29/el-crecimiento-de-la-economia.html](http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2007-10-29/el-crecimiento-de-la-economia.html)
- <http://lta.reuters.com/article/businessnews>

- [www.rel-uita.org/compañias/nestle/sined.html](http://www.rel-uita.org/compañias/nestle/sined.html)
- <http://neuroc99.sld.cu/peru.htm>
- [http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20F  
INAL%20COMPLEMENTARIO%20%20FRANQUICIAS%20PERUANAS  
.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20F<br/>INAL%20COMPLEMENTARIO%20%20FRANQUICIAS%20PERUANAS<br/>.pdf)
- <http://lta.reuters.com/article/businessnews>
- <http://www.4d.com.pe>
- <http://www.sarclettiperu.com>
- <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>
- <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/centroDesarrolloFranquicias.html>
- [http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2009/january/199094.ht  
ml](http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2009/january/199094.ht<br/>ml)
- <http://www.tormo.com/franquiciadores/marco/contrato.asp>
- <http://aefran.org/FAQs.html>
- [http://www.cpf franquicias.com/Preguntas\\_Frecuentes](http://www.cpf franquicias.com/Preguntas_Frecuentes)
- [http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-01-17/la-  
poblacion-lima-llegara-7-millones-598-mil-habitantes-junio.html](http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-01-17/la-<br/>poblacion-lima-llegara-7-millones-598-mil-habitantes-junio.html)
- [http://www.nikae.com.ar/tecnika/fastfood\\_frames/helado.htm](http://www.nikae.com.ar/tecnika/fastfood_frames/helado.htm)
- <http://www.bertuccihelados.blogspot.com/>
- [http://www2.unicolmayor.edu.co:8080/cmc/hermesoft/portal/home\\_3/rec/arc  
\\_1541.pdf](http://www2.unicolmayor.edu.co:8080/cmc/hermesoft/portal/home_3/rec/arc<br/>_1541.pdf)
- <http://ecyl.galeon.com/Franquiciador.htm>
- [http://www.franquicias.com/content/01/1\\_saber\\_de\\_franquicias\\_03.gif](http://www.franquicias.com/content/01/1_saber_de_franquicias_03.gif)
- <http://www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm>
- [http://peru.com/finanzas/idocs2/2004/12/3/DetalleDocumento\\_177981.asp](http://peru.com/finanzas/idocs2/2004/12/3/DetalleDocumento_177981.asp)

- <http://fran-peru.blogspot.com/2009/02/ventajas-y-desventajas-de-una.html>
- <http://www.navactiva.com/web/es/acrea/doc/nociones/2004/11/28752.php>
- <http://www.perulactea.com/2007/11/23/consumo-per-capita-de-helados-creceria-20-en-el-2008-llegando-a-15-litros-por-persona/>
- <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=7cuuG6xc6LU=>

## **8. Anexos**

### **8.1 Anexo 1**

#### **Código Civil Peruano**

##### **CONTRATOS**

Art. 1352, los contratos se perfeccionan por el consentimiento de las partes, excepto aquellos que además deben observar la forma señalada por la ley bajo sanción de nulidad.

##### **1.- antecedentes de este articulado:-**

Los contratos se perfeccionan por el simple consentimiento de las partes, excepto aquellos que deban revestir la forma señalada por la ley, el Art. 144 del segundo proyecto establecía que cuando la ley impone una forma y no sanciona con nulidad su inobservancia, constituye solo un medio de prueba de la existencia del acto lo que determina que la comisión revisora a sugerencia de max schreiber agregara al final del Art. 1319 la frase "bajo sanción de nulidad".

##### **2.- perfeccionamiento del contrato.-**

En el proceso de formación al contrato deben distinguirse en la doctrina dos hechos distintos, estos hechos son la conclusión y el perfeccionamiento.

a.- la conclusión del contrato.- es la concurrencia de las declaraciones de voluntad, para formar una declaración conjunta.

b.- perfeccionamiento del contrato.- es la oportunidad en que el contrato ya concluido produce sus efectos eficaces, donde regula, modifica o extingue, una relación jurídica obligatoria.

##### **3.- consentimiento.-**

En el Art. 1352 C.C., dice que los contratos se perfeccionan con el consentimiento de las partes.

¿Qué se entiende por consentimiento?, se entiende de dos maneras distinta, son el fondo y la forma de un mismo fenómeno.

- noción del consentimiento.- supone la integración de las voluntades de las partes, en una voluntad común.

- formación del consentimiento.- la voluntad de cada parte es un fenómeno psicológico, que ocurre dentro de ella, que la exteriorice para saber cuál es la voluntad, para poder determinar la existencia de ella.

#### 4.- Disentimiento.-

El disentimiento o disenso, este último se utiliza mucho por la doctrina, es uno de los más difíciles del derecho contractual, por estar muy relacionado con las consecuencias y divergencias entre la declaración y la voluntad. En el Art. 219 C.C., el acto jurídico es nulo, cuando falta la manifestación de voluntad del agente y el Art. 221 C.C. establece que el acto jurídico es anulable por vicio resultante de error, dolo, violencia o intimidación.

#### 5.- El principio del consensualismo (contrato consensual).-

El formalismo de los derechos romano y germánico fue cedido gradualmente al principio del consensualismo, este principio del consensualismo determina la presencia total de la forma, se entiende que la voluntad se vacía y se hace sensible a los demás.

#### 6.- Los contratos solemnes.-

El contrato requiere del consentimiento para su formación o conclusión, deben observar la forma señalada por la ley bajo sanción de nulidad, esta forma especial recibe el nombre *oc-ad solemnitatem*, por ello tales contratos son llamados contratos solemnes.

#### 7.- La consideración.-

tiene una importancia determinante en la formación del contrato, según el régimen del derecho anglosajón, la cual contiene una promesa de una persona de hacer algo a favor de otra, la consideration viene a ser la contrapartida a cargo de quien es favorecido por la promesa.

#### 8.- Supresión de los contratos reales:

Existen dos tendencias doctrinales de la expresión contrato real.

a.- El contrato real es aquel que tiene efectos reales, o sea que crea, traslada, modifica o extingue derechos reales, como contraposición directa al contrato obligacional.

b.- La segunda tendencia considera que el contrato real es el que se constituye, además del consentimiento, con la entrega del bien materia del contrato, el elemento real juega un rol en la fase formativa del contrato.

## CLAUSULAS GENERALES DE CONTRATACION

Se atribuye a dos causas:

a.- El intervencionismo del estado en la contratación que ha determinado la intromisión de los poderes públicos para regular el contenido obligatorio.

b.- La contratación en masa, que ha dado lugar a que el cliente anónimo pierda la facultad de modelar el contrato.

La definición según el CC. Art. 1392 dice: las cláusulas generales de contratación son aquellas redactadas previa y unilateralmente por una persona o entidad en forma general y abstracta, con el objeto de fijar el contenido normativo de futuros contratos, con elementos propios de ellos.

- Naturaleza de las cláusulas generales: Es una declaración unilateral de voluntad, la declaración no está destinada a combinarse con una aceptación, para dar lugar a un contrato al momento de su redacción. Las cláusulas generales tienen por decisión, carácter abstracto, es decir no se toma en consideración la personalidad de las contrapartes en los contratos particulares.

- Precisión necesaria.- Art. 1390 CC., el contrato es por adhesión cuando una de las partes acepta o rechaza las estipulaciones fijadas por la otra parte, declara su voluntad de aceptar.

a.- el contrato por adhesión tiene fuerza obligatoria para ambas partes; se caracteriza por la sumisión de una parte a la voluntad de la otra; es el fruto del ejercicio del poder, la posibilidad de forzar la voluntad de la contraparte.

- Contenido de las cláusulas generales: Pueden ser: principales o accesorias.

a.- Las principales.- versan sobre ellas, tales como objeto, precio, etc.

b.- Las accesorias.- se refieren a elementos de carácter secundarios como garantías, traslado del riesgo, limitación de responsabilidad, etc.

- Necesidad de las cláusulas generales.- tiene por objetivo fundamentar proteger al contratante débil, esta protección es porque el cliente o consumidor se encuentra en una situación de inferioridad con relacional empresario, en un estado psicológico de dependencia que los lleva a aceptar sumisamente las cláusulas generales de contratación.

- Características de las cláusulas generales, tiene tres elementos:

\* Su predisposición, su generalidad, su inmutabilidad.

a.- su predisposición: es la elaboración previa y unilateral de las cláusulas por una de las partes.

b.- generalidades: por la exigencia del tráfico de masas garantiza al consumidor una igualdad de tratamiento. Se requiere que la predisposición tenga el carácter de generalidad o uniformidad.

c.- inmutabilidad.- en los contratos por adhesión las cláusulas generales de contratación son planteadas por el predisponente como un conjunto único e indiscutible de tal manera no cabe modificaciones de tales cláusulas.

- Sistema del CC. Peruano.- del año 1984 utiliza dos mecanismos, el primero consiste en la aprobación administrativa de las cláusulas cuyo efecto es su incorporación automática, el segundo es el conocimiento por la contraparte de las cláusulas no aprobadas administrativamente, que produce también su incorporación

## **8.2 Anexo 2**

### **Código Civil Ecuatoriano**

#### **Contratos**

El contrato existe desde que una o varias personas consienten en obligarse, respecto de otra u otras, a dar alguna cosa o prestar algún servicio.

Artículo 1255.

Los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral ni al orden público.

Artículo 1256.

La validez y el cumplimiento de los contratos no pueden dejarse al arbitrio de uno de los contratantes.

Artículo 1257.

Los contratos sólo producen efecto entre las partes que los otorgan y sus herederos; salvo, en cuanto a éstos, el caso en que los derechos y obligaciones que proceden del contrato no sean transmisibles, o por su naturaleza, o por pacto, o por disposición de la ley.

Si el contrato contuviere alguna estipulación en favor de un tercero, éste podrá exigir su cumplimiento, siempre que hubiese hecho saber su aceptación al obligado antes de que haya sido aquélla revocada.

Artículo 1258.

Los contratos se perfeccionan por el mero consentimiento, y desde entonces obligan, no sólo al cumplimiento de lo expresamente pactado, sino también a todas

las consecuencias que, según su naturaleza, sean conformes a la buena fe, al uso y a la ley.

Artículo 1259.

Ninguno puede contratar a nombre de otro sin estar por éste autorizado o sin que tenga por la ley su representación legal.

El contrato celebrado a nombre de otro por quien no tenga su autorización o representación legal será nulo, a no ser que lo ratifique la persona a cuyo nombre se otorgue antes de ser revocado por la otra parte contratante.

Artículo 1260.

No se admitirá juramento en los contratos. Si se hiciere, se tendrá por no puesto.

### **Requisitos esenciales para la validez de los contratos**

Disposición general

Artículo 1261.

No hay contrato sino cuando concurren los requisitos siguientes:

1. Consentimiento de los contratantes.
2. Objeto cierto que sea materia del contrato.
3. Causa de la obligación que se establezca.

### **Sección primera. del consentimiento**

Artículo 1262.

El consentimiento se manifiesta por el concurso de la oferta y de la aceptación sobre la cosa y la causa que han de constituir el contrato.

Hallándose en lugares distintos el que hizo la oferta y el que la aceptó, hay consentimiento desde que el oferente conoce la aceptación o desde que, habiéndosela remitido el aceptante, no pueda ignorarla sin faltar a la buena fe. El contrato, en tal caso, se presume celebrado en el lugar en que se hizo la oferta.

En los contratos celebrados mediante dispositivos automáticos hay consentimiento desde que se manifiesta la aceptación.

#### Artículo 1263.

No pueden prestar consentimiento:

1. Los menores no emancipados.
2. Los incapacitados.

#### Artículo 1264.

La incapacidad declarada en el artículo anterior está sujeta a las modificaciones que la ley determina, y se entiende sin perjuicio de las incapacidades especiales que la misma establece.

#### Artículo 1265.

Será nulo el consentimiento prestado por error, violencia, intimidación o dolo.

#### Artículo 1266.

Para que el error invalide el consentimiento, deberá recaer sobre la sustancia de la cosa que fuere objeto del contrato, o sobre aquellas condiciones de la misma que principalmente hubiesen dado motivo a celebrarlo.

El error sobre la persona sólo invalidará el contrato cuando la consideración a ella hubiere sido la causa principal del mismo.

El simple error de cuenta sólo dará lugar a su corrección.

#### Artículo 1267.

Hay violencia cuando para arrancar el consentimiento se emplea una fuerza irresistible.

Hay intimidación cuando se inspira a uno de los contratantes el temor racional y fundado de sufrir un mal inminente y grave en su persona o bienes, o en la persona o bienes de su cónyuge, descendientes u ascendientes.

Para calificar la intimidación debe atenderse a la edad y a la condición de la persona.

El temor de desagradar a las personas a quienes se debe sumisión y respeto no anulará el contrato.

Artículo 1268.

La violencia o intimidación anularán la obligación, aunque se hayan empleado por un tercero que no intervenga en el contrato.

Artículo 1269.

Hay dolo cuando, con palabras o maquinaciones insidiosas de parte de uno de los contratantes, es inducido el otro a celebrar un contrato que, sin ellas, no hubiera hecho.

Artículo 1270.

Para que el dolo produzca la nulidad de los contratos, deberá ser grave y no haber sido empleado por las dos partes contratantes.

El dolo incidental sólo obliga al que lo empleó a indemnizar daños y perjuicios.

## **Sección segunda. del objeto de los contratos**

Artículo 1271.

Pueden ser objeto de contrato todas las cosas que no están fuera del comercio de los hombres, aun las futuras.

Sobre la herencia futura no se podrá, sin embargo, celebrar otros contratos que aquéllos cuyo objeto sea practicar entre vivos la división de un caudal y otras disposiciones particionales, conforme a lo dispuesto en el artículo 1056.

Pueden ser igualmente objeto de contrato todos los servicios que no sean contrarios a las leyes o a las buenas costumbres.

Artículo 1272.

No podrán ser objeto de contrato las cosas o servicios imposibles.

Artículo 1273.

El objeto de todo contrato debe ser una cosa determinada en cuanto a su especie. La indeterminación en la cantidad no será obstáculo para la existencia del contrato, siempre que sea posible determinarla sin necesidad de nuevo convenio entre los contratantes.

### **Sección tercera. de la causa de los contratos**

Artículo 1274.

En los contratos onerosos se entiende por causa, para cada parte contratante, la prestación o promesa de una cosa o servicio por la otra parte; en los remuneratorios, el servicio o beneficio que se remunera, y en los de pura beneficencia, la mera liberalidad del bienhechor.

Artículo 1275.

Los contratos sin causa, o con causa ilícita, no producen efecto alguno. Es ilícita la causa cuando se opone a las leyes o a la moral.

Artículo 1276.

La expresión de una causa falsa en los contratos dará lugar a la nulidad, si no se probase que estaban fundados en otra verdadera y lícita.

Artículo 1277.

Aunque la causa no se exprese en el contrato, se presume que existe y que es lícita mientras el deudor no pruebe lo contrario.

### **Eficacia de los contratos**

Artículo 1278.

Los contratos serán obligatorios, cualquiera que sea la forma en que se hayan celebrado, siempre que en ellos concurran las condiciones esenciales para su validez.

Artículo 1279.

Si la ley exigiere el otorgamiento de escritura u otra forma especial para hacer efectivas las obligaciones propias de un contrato, los contratantes podrán compelerse recíprocamente a llenar aquella forma desde que hubiese intervenido el consentimiento y demás requisitos necesarios para su validez.

Artículo 1280.

Deberán constar en documento público:

1. Los actos y contratos que tengan por objeto la creación, transmisión, modificación o extinción de derechos reales sobre bienes inmuebles.
2. Los arrendamientos de estos mismos bienes por seis o más años, siempre que deban perjudicar a tercero.
3. Las capitulaciones matrimoniales y sus modificaciones.
4. La cesión, repudiación y renuncia de los derechos hereditarios o de los de la sociedad conyugal.
5. El poder para contraer matrimonio, el general para pleitos y los especiales que deban presentarse en juicio; el poder para administrar bienes, y cualquier otro que tenga por objeto un acto redactado o que deba redactarse en escritura pública, o haya de perjudicar a tercero.
6. La cesión de acciones o derechos procedentes de un acto consignado en escritura pública.

También deberán hacerse constar por escrito, aunque sea privado, los demás contratos en que la cuantía de las prestaciones de uno o de los dos contratantes exceda de 1.500 pesetas.

### **Interpretación de los contratos**

Artículo 1281.

Si los términos de un contrato son claros y no dejan duda sobre la intención de los contratantes se estará al sentido literal de sus cláusulas.

Si las palabras parecieren contrarias a la intención evidente de los contratantes, prevalecerá ésta sobre aquéllas.

Artículo 1282.

Para juzgar de la intención de los contratantes, deberá atenderse principalmente a los actos de éstos, coetáneos y posteriores al contrato.

Artículo 1283.

Cualquiera que sea la generalidad de los términos de un contrato, no deberán entenderse comprendidos en él cosas distintas y casos diferentes de aquellos sobre que los interesados se propusieron contratar.

Artículo 1284.

Si alguna cláusula de los contratos admitiere diversos sentidos, deberá entenderse en el más adecuado para que produzca efecto.

Artículo 1285.

Las cláusulas de los contratos deberán interpretarse las unas por las otras, atribuyendo a las dudosas el sentido que resulte del conjunto de todas.

Artículo 1286.

Las palabras que puedan tener distintas acepciones serán entendidas en aquella que sea más conforme a la naturaleza y objeto del contrato.

Artículo 1287.

El uso o la costumbre del país se tendrán en cuenta para interpretar las ambigüedades de los contratos, supliendo en éstos la omisión de cláusulas que de ordinario suelen establecerse.

Artículo 1288.

La interpretación de las cláusulas oscuras de un contrato no deberá favorecer a la parte que hubiese ocasionado la oscuridad.

Artículo 1289.

Cuando absolutamente fuere imposible resolver las dudas por las reglas establecidas en los artículos precedentes, si aquéllas recaen sobre circunstancias accidentales del contrato, y éste fuere gratuito, se resolverán en favor de la menor transmisión de derechos e intereses. Si el contrato fuere oneroso, la duda se resolverá en favor de la mayor reciprocidad de intereses.

Si las dudas de cuya resolución se trata en este artículo recayesen sobre el objeto principal del contrato, de suerte que no pueda venirse en conocimiento de cuál fue la intención o voluntad de los contratantes, el contrato será nulo.

### **Rescisión de los contratos**

Artículo 1290.

Los contratos válidamente celebrados pueden rescindirse en los casos establecidos por la Ley.

Artículo 1291.

Son rescindibles:

1. Los contratos que pudieren celebrar los tutores sin autorización judicial, siempre que las personas a quienes representan hayan sufrido lesión en más de la cuarta parte del valor de las cosas que hubiesen sido objeto de aquéllos.
2. Los celebrados en representación de los ausentes, siempre que éstos hayan sufrido la lesión a que se refiere el número anterior.
3. Los celebrados en fraude de acreedores, cuando éstos no puedan de otro modo cobrar lo que se les deba.
4. Los contratos que se refieran a cosas litigiosas, cuando hubiesen sido celebrados por el demandado sin conocimiento y aprobación de las partes litigantes o de la Autoridad judicial competente.
5. Cualesquiera otros en que especialmente lo determine la Ley.

Artículo 1292.

Son también rescindibles los pagos hechos en estado de insolvencia por cuenta de obligaciones a cuyo cumplimiento no podía ser compelido el deudor al tiempo de hacerlos.

#### Artículo 1293.

Ningún contrato se rescindirá por lesión, fuera de los casos mencionados en los números 1 y 2 del artículo 1.291.

#### Artículo 1294.

La acción de rescisión es subsidiaria; no podrá ejercitarse sino cuando el perjudicado carezca de todo otro recurso legal para obtener la reparación del perjuicio.

#### Artículo 1295.

La rescisión obliga a la devolución de las cosas que fueron objeto del contrato con sus frutos, y del precio con sus intereses; en consecuencia, sólo podrá llevarse a efecto cuando el que la haya pretendido pueda devolver aquello a que por su parte estuviese obligado.

Tampoco tendrá lugar la rescisión cuando las cosas, objeto del contrato, se hallaren legalmente en poder de terceras personas que no hubiesen procedido de mala fe.

En este caso podrá reclamarse la indemnización de perjuicios al causante de la lesión.

#### Artículo 1296.

La rescisión de que trata el número 2 del artículo 1.291 no tendrá lugar respecto de los contratos celebrados con autorización judicial.

#### Artículo 1297.

Se presumen celebrados en fraude de acreedores todos aquellos contratos por virtud de los cuales el deudor enajenare bienes a título gratuito.

También se presumen fraudulentas las enajenaciones a título oneroso, hechas por aquellas personas contra las cuales se hubiese pronunciado antes sentencia condenatoria en cualquier instancia o expedido mandamiento de embargo de bienes.

Artículo 1298.

El que hubiese adquirido de mala fe las cosas enajenadas en fraude de acreedores, deberá indemnizar a éstos de los daños y perjuicios que la enajenación les hubiese ocasionado, siempre que por cualquier causa le fuere imposible devolverlas.

Artículo 1299.

La acción para pedir la rescisión dura cuatro años.

Para las personas sujetas a tutela y para los ausentes, los cuatro años no empezarán hasta que haya cesado la incapacidad de los primeros, o sea conocido el domicilio de los segundos.

### **Nulidad de los contratos**

Artículo 1300.

Los contratos en que concurren los requisitos que expresa el artículo 1.261 pueden ser anulados, aunque no haya lesión para los contratantes, siempre que adolezcan de alguno de los vicios que los invalidan con arreglo a la ley.

Artículo 1301.

La acción de nulidad sólo durará cuatro años. Este tiempo empezará a correr:

En los casos de intimidación o violencia, desde el día en que éstas hubieren cesado.

En los de error, o dolo, o falsedad de la causa, desde la consumación del contrato.

Cuando la acción se refiera a los contratos celebrados por los menores o incapacitados, desde que salieren de tutela.

Si la acción se dirigiese a invalidar actos o contratos realizados por uno de los cónyuges sin consentimiento del otro, cuando este consentimiento fuere necesario, desde el día de la disolución de la sociedad conyugal o del matrimonio, salvo que antes hubiese tenido conocimiento suficiente de dicho acto o contrato.

#### Artículo 1302.

Pueden ejercitar la acción de nulidad de los contratos los obligados principal o subsidiariamente en virtud de ellos. Las personas capaces no podrán, sin embargo, alegar la incapacidad de aquellos con quienes contrataron; ni los que causaron la intimidación o violencia, o emplearon el dolo o produjeron el error, podrán fundar su acción en estos vicios del contrato.

#### Artículo 1303.

Declarada la nulidad de una obligación, los contratantes deben restituirse recíprocamente las cosas que hubiesen sido materia del contrato, con sus frutos, y el precio con los intereses, salvo lo que se dispone en los artículos siguientes.

#### Artículo 1304.

Cuando la nulidad proceda de la incapacidad de uno de los contratantes, no está obligado el incapaz a restituir sino en cuanto se enriqueció con la cosa o precio que recibiera.

#### Artículo 1305.

Cuando la nulidad provenga de ser ilícita la causa u objeto del contrato, si el hecho constituye un delito o falta común a ambos contratante, carecerán de toda acción entre sí, y se procederá contra ellos, dándose, además, a las cosas o precio que hubiesen sido materia del contrato, la aplicación prevenida en el Código Penal respecto a los efectos o instrumentos del delito o falta.

Esta disposición es aplicable al caso en que sólo hubiere delito o falta de parte de uno de los contratantes; pero el no culpado podrá reclamar lo que hubiese dado, y no estará obligado a cumplir lo que hubiera prometido.

#### Artículo 1306.

Si el hecho en que consiste la causa torpe no constituyere delito ni falta, se observarán las reglas siguientes:

1. Cuando la culpa esté de parte de ambos contratantes, ninguno de ellos podrá repetir lo que hubiera dado a virtud del contrato, ni reclamar el cumplimiento de lo que el otro hubiese ofrecido.
2. Cuando esté de parte de un solo contratante, no podrá éste repetir lo que hubiese dado a virtud del contrato, ni pedir el cumplimiento de lo que se le hubiera ofrecido. El otro, que fuera extraño a la causa torpe, podrá reclamar lo que hubiera dado, sin obligación de cumplir lo que hubiera ofrecido.

#### Artículo 1307.

Siempre que el obligado por la declaración de nulidad a la devolución de la cosa no pueda devolverla por haberse perdido, deberá restituir los frutos percibidos y el valor que tenía la cosa cuando se perdió, con los intereses desde la misma fecha.

#### Artículo 1308.

Mientras uno de los contratantes no realice la devolución de aquello a que en virtud de la declaración de nulidad esté obligado, no puede el otro ser compelido a cumplir por su parte lo que le incumba.

#### Artículo 1309.

La acción de nulidad queda extinguida desde el momento en que el contrato haya sido confirmado válidamente.

#### Artículo 1310.

Sólo son confirmables los contratos que reúnan los requisitos expresados en el artículo 1.261.

#### Artículo 1311.

La confirmación puede hacerse expresa o tácitamente. Se entenderá que hay confirmación tácita cuando, con conocimiento de la causa de nulidad y habiendo ésta

cesado, el que tuviese derecho a invocarla ejecutase un acto que implique necesariamente la voluntad de renunciarlo.

Artículo 1312.

La confirmación no necesita el concurso de aquel de los contratantes a quien no correspondiese ejercitar la acción de nulidad.

Artículo 1313.

La confirmación purifica al contrato de los vicios de que adoleciera desde el momento de su celebración.

Artículo 1314.

También se extinguirá la acción de nulidad de los contratos cuando la cosa, objeto de éstos, se hubiese perdido por dolo o culpa del que pudiera ejercitar aquélla.

Si la causa de la acción fuere la incapacidad de alguno de los contratantes, la pérdida de la cosa no será obstáculo para que la acción prevalezca, a menos que hubiese ocurrido por dolo o culpa del reclamante después de haber adquirido la capacidad.