



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**“CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA INTERNACIONAL
PARA LA MICROEMPRESA *Q’PAELLAS*”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
LICENCIADA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES CON MENCIÓN EN
COMERCIO EXTERIOR**

**AUTORA:
MONSERRATH PIEDRA BUTIÑÁ**

**DIRECTOR:
ING. XAVIER ORTEGA VÁSQUEZ**

**CUENCA, ECUADOR
2011**

DEDICATORIA

A quienes persiguen los valores de fe, perseverancia y búsqueda de conocimiento para contribuir al progreso.

AGRADECIMIENTOS

Existen tantas personas a quienes quiero agradecer, que de manera directa e indirecta han colaborado para que me encuentre en el lugar donde estoy ahora, que de verdad esta hoja me quedaría muy corta.

Empezaré por dar las gracias a mi Director de Tesis, quien me ha dado su tiempo y ha sido un permanente vigía de mi trabajo, y hago extensivo este sentimiento a la Universidad del Azuay y a las distintas personalidades que en múltiples entrevistas me obsequiaron el valor de sus experiencias, en especial a un destacado profesional que me inculcó la aplicación de la lógica en todo trabajo que realice. Pero sobre todo, esta tesis es una forma de agradecer a mi familia, pues todos y cada uno de sus miembros han sido parte de mi formación personal de manera integral, empezando por mis padres, quienes me han apoyado con sus consejos y aliento, y a su vez han sido unos modelos grandiosos a seguir. A mi abuela y mis tíos, por su constante motivación. A mis hermanos, que día a día me enseñan cosas nuevas y a quienes quiero dar una voz de aliento en los proyectos que cada uno de ellos emprenderá en sus vidas.

Al final y al principio, gracias a Dios, en todos los momentos y actos de mi vida.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA 3

1.1. Antecedentes - Origen del término franquicia	3
1.2.- Historia	5
1.3.- Definiciones y Conceptos	7
1.3.1.- Definición de franquicia	7
1.3.2.- Definición de otros términos	10
1.4.- Tipos de franquicia y su evolución.....	11
1.4.1.- Tipos de franquicia.....	11
1.4.2.- Evolución de la franquicia	14
1.5.- Alternativas a la franquicia	16
1.6.- Ventajas y desventajas del sistema de franquicia para el franquiciador y el franquiciado	18
1.6.1.- Ventajas y desventajas para el franquiciador	18
1.6.1.1.- Ventajas	18
1.6.1.2.- Desventajas.....	18
1.6.2.- Ventajas y desventajas para el franquiciado.....	19
1.6.2.1.- Ventajas	19
1.6.2.2. Desventajas	20
1.7.- Requisitos para franquiciar un negocio	21
1.8.- La Franquicia en Ecuador, en Sudamérica y en el Mundo	27
1.8.1- La Franquicia en Ecuador	28
1.8.2.- La Franquicia en Sudamérica	29
1.8.3 La Franquicia en el Mundo	37
1.9.- Legislación nacional e internacional de franquicias.....	62
1.9.1.- Legislación nacional	65
1.9.2.- Legislación internacional.....	68

CAPÍTULO II

CREACIÓN DE UN SISTEMA DE FRANQUICIA INTERNACIONAL PARA LA MICROEMPRESA “Q’PAELLAS” 75

2.1. Antecedentes de la microempresa “Q’Paellas”	75
2.2.- Formulación de estrategia para la microempresa “Q’Paellas”	76
2.2.1.- Misión, Visión y Valores de la Empresa	76
2.2.2.- Objetivos, resultados e indicadores.....	77
2.3. Metodología para la creación de un sistema de franquicia	82

2.4.- Instructivos para la estandarización del negocio	85
2.4.1. Generalidades.....	85
2.4.2. Finalidad de los manuales operativos.....	88
2.4.3 Tipo de manuales y sus características para la franquicia.....	89
2.5. Estrategia para vender la franquicia - Comercialización.....	91
2.6.- Sistema operativo sintetizado de la empresa Q’Paellas para llegar a la franquicia nacional e internacional (paso a paso)	93
2.6.1. Sistema que ofertará Q’Paellas (basado en hipótesis)	95

CAPÍTULO III

MERCADOS SUSCEPTIBLES DE FRANQUICIA EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL Y CONDICIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN 97

3.1. Ámbito Nacional	97
3.1.1. El mercado de franquicia en Ecuador.....	97
3.1.2. Elección de la ciudad donde vender la franquicia	100
3.1.3. Análisis del mercado – Aspectos demográficos y socio-económicos....	101
3.1.4. Análisis de mercado - Oferta:	104
Análisis del mercado - Demanda:	105
3.2. Ámbito Suramericano – Elección del país de destino de la franquicia	106
3.2.1. Oportunidades existentes en el Mercado Internacional	106
3.2.1.1. Mercado en Perú	107
3.2.1.2. Mercado en Chile.....	110
3.2.1.3. Mercado en Colombia	113
3.2.2. Elección del país de destino	117
3.2.3. Situación económico-social del país	118
3.2.4. Análisis de la legislación.....	123
3.3. Contrato de franquicia	128

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 132

4.1. Conclusiones	132
4.1.1. Conclusiones Generales	132
4.1.2. Conclusiones para la empresa Q’Paellas.....	134
4.2. Recomendaciones	135

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 137

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Tabla 1: La Franquicia en Sudamérica.....	31
Tabla 2: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Redes	43
Tabla 3: La Franquicia en el Mundo por Países – Promedio de:.....	44
Tabla 4: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Facturación (USD) por Local	45
Tabla 5: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Facturación (USD) por Red	45
Tabla 6: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Empleados por Red	46
Tabla 7: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Facturación (USD) por Número de Empleados	46
Tabla 8: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Locales por Red.....	47
Tabla 9: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Empleados por Local	47
Tabla 10: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el PIB per cápita	48
Tabla 11: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Redes	49
Tabla 12: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Locales	50
Tabla 13: La Franquicia en el Mundo en orden creciente según la Facturación (USD)	51
Tabla 14: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Empleados.....	52
Tabla 15: Número ocupado por cada país en las respectivas tablas de posiciones ...	53
Tabla 16: La Franquicia en el Mundo por Países según el orden creciente por Índice Sintético	54
Tabla 17: Matriz Objetivos - Indicadores	81
Tabla 18: Listado de Manuales con sus Contenidos Resumidos.....	90
Tabla 19: Sistema de Franquicia Q’Paellas	95

Tabla 20: Datos Estadísticos del Cantón Quito	102
Tabla 21: Estrato Socio-económico Quito	104
Tabla 22: Ranking de Países según Tasa de Actividad Emprendedora	116
Tabla 23: Indicadores Económicos Perú	119
Tabla 24: Datos Estadísticos Poblacionales de Perú	120
Tabla 25: Ciudades más pobladas de Perú	120
Tabla 26: Principales Franquicias que se ofertan en Perú	123
Gráfico 1: Origen de las Marcas	30
Gráfico 2: La Franquicia en el Mundo por orden creciente según el promedio de facturación (USD) por red	55
Gráfico 3: La Franquicia en el Mundo en orden creciente según el promedio de facturación (USD) por local	55
Gráfico 4: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el promedio de facturación por empleados	56
Gráfico 5: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el promedio de empleados por red	56
Gráfico 6: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el promedio de empleados por local	57
Gráfico 7: La Franquicia en el Mundo por Países según el promedio de locales por red	57
Gráfico 8: PIB per cápita	58
Gráfico 9: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el número de redes	59
Gráfico 10: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el número de locales	59
Gráfico 11: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según la facturación (USD)	60
Gráfico 12: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el número de empleados	61
Gráfico 13: Metodología para la creación de un sistema de franquicia	83
Gráfico 14: Población Ocupada por Grupos de Edad	103
Gráfico 15: Estructura de Edades	121

Gráfico 16: Distribución de Hogares según NSE- Nivel Socio- Económico Lima vs Interior.....	122
--	-----

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Listado de Franquicias en Ecuador.....	141
Anexo 2: Modelo de Contrato de Franquicia	151

RESUMEN

Para los empresarios que cuentan con negocios pequeños y se fijan como meta el convertirlos en franquicias respetadas y serias, el camino que deben recorrer es complicado. Este trabajo es un apoyo para construirlo de manera ordenada, marcando hitos a cumplir claros, a fin de no perderse en su intento.

La presente tesis se llevó a cabo con el fin de analizar, conocer y crear un sistema de franquicia, para esto, se tomó como base la iniciativa de un negocio personal proyectándolo de manera analítica y práctica por el proceso a seguir para convertirse en una franquicia internacional, conciliando la teoría con la práctica a cada paso de la tesis; demostrándose que un pequeño negocio puede llegar a ser franquicia.

Este análisis se apoya en una amplia bibliografía, investigaciones en internet y entrevistas a varias personalidades que conocen sobre el tema como: franquiciados, franquiciadores, asociaciones y consultores nacionales e internacionales.

ABSTRACT

The path is not very easy for entrepreneurs who have small businesses and have set goals of turning them into franchises. The purpose of this thesis is to guide entrepreneurs to create a successfully franchise.

My purpose with this thesis is to analyze, understand and create a franchise system based on the initiative of a personal project in an analytical and practical way and proves that the success of the franchise does not depend on the size on the business but it depends on its organization.

This analysis is based on extensive bibliography, internet research and interviews. The interviews were conducted among franchisees, franchisors, associations and national and international consultants.

PRESENTACIÓN

Bienvenidos al mundo de la franquicia

Terminados los ocho ciclos de la Escuela de Estudios Internacionales con mención en Comercio Exterior de la Universidad del Azuay, tenía que proponer un argumento para la tesis de grado. Me costó mucho salir de las dudas sobre la utilidad de lo que había aprendido en los cuatro años de estudio. La pregunta que me perseguía era: ¿Para qué me servirá el tiempo que he pasado en la universidad estudiando teorías? Reflexioné y pedí consejos, pensando que las universidades existen en todo el mundo y desde mucho tiempo, y no puede ser que no sirvan. Pensando y repensando, me he dado cuenta que realmente estaba buscando la contestación a otra pregunta más concreta: ¿Cómo y qué hacer para poner en práctica la teoría que he aprendido? Estaba al inicio de una actividad comercial de tipo familiar y decidí preparar un plan para esta miniempresa, pero la idea no me satisfacía completamente y continuaba pensando.

El día 15 de mayo de 2009 fue fatal: leí una noticia en el Mercurio, periódico de Cuenca, que me abrió un horizonte nuevo. La Cámara de Comercio de Cuenca y la Asociación Ecuatoriana de Franquiciados (AEDEF) en mayo 2009, “firmaron un convenio de cooperación técnica, con el fin de aunar esfuerzos para fortalecer y promover los proyectos estructurados en el sector de franquicias en el país.” ¿Que es la franquicia? me preguntaba; me informé y tuve la entusiasmante idea de pensar en mi pequeña empresa como una empresa franquiciadora. ¿Cómo hacerlo? Tengo que hacer un estudio, poniendo en práctica lo que he aprendido con mis estudios; ¿un estudio que podría presentar también como tesis de grado? Sí, porque la empresa que deseo, sobre todo, tiene que exportar su modelo de negocio, es decir que tiene que ser una empresa con mira hacia la franquicia internacional. Lo propuse a la correspondiente Autoridad Universitaria que aprobó el tema y el esquema para su desarrollo. Empecé a trabajar con el importante y paciente apoyo del Director de tesis, el Ingeniero Xavier Ortega, y pude redactar el Estudio que estoy presentando, que refleja el trabajo que he tenido que hacer, consultando una vasta bibliografía, realizando una

interminable investigación en internet, entrevistas con franquiciados y franquiciadores, Asociaciones de la categoría, largas conversaciones con consultores y búsqueda de consejos críticos para averiguar la validez de los conceptos que me iba construyendo y también para salir de algunas dudas.

De los argumentos que he tenido que tratar, en particular, tres han llamado la atención de mi imaginación: la rápida e inmensa difusión del sistema de franquicia, su evolución y la necesidad de estandarizar todas las operaciones, como elemento esencial e imprescindible del sistema.

El Estudio, así como indica la misma palabra, no tiene la pretensión de ser un manual, ni lo es. Pero, esto sí, puede ser una buena guía para preparar lo que haré a futuro para mi empresa.

Esta organizado en cuatro capítulos que, respectivamente tratan de las características de la franquicia, como crear un sistema de franquicia internacional y de los mercados susceptibles para el ingreso de franquicias internacionales, y por último, las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En términos institucionales, el Estudio se encuentra dentro del área de competencia de la Escuela de Estudios Internacionales con mención en Comercio Exterior de la Universidad del Azuay, puesto que pretende contribuir al conocimiento y difusión de las franquicias internacionales que implica actividades de exportación. El tema propuesto pretende contribuir al conocimiento de las franquicias para personas interesadas y microempresarios con negocios afines al caso considerado, que podrán utilizar este trabajo y así fomentar su desarrollo y el de la franquicia en el país. Es una aplicación práctica de la teoría aprendida en la carrera de Estudios que estoy por terminar.

Resultó algo fascinante. Espero que así sea también para los evaluadores del Estudio que estoy presentando.

Monserath del Rocío Piedra Butiñá.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha influenciado a personas, regiones, países; es decir a todo el mundo, que ahora se encuentra inmerso en esta ola muy significativa para el desarrollo de las naciones. Para competir en este mundo de intensos cambios, los empresarios que desean expandirse tienen que buscar la manera de adecuarse a estos cambios y sobresalir por medio de alianzas estratégicas que permitan entrar en nuevos mercados, adherirse a redes internacionales y tener presencia mundial. Al momento, el sistema de franquicia representa un medio importante para este objetivo, para el cual fue creado hace unas décadas en un ambiente distinto.

Hoy en día las expectativas de las franquicias son aún mayores por las variadas oportunidades que ofrece a varios negocios ya sean estos de productos o servicios, debido a que es una forma de organización comercial que facilita la rápida expansión de los negocios y la apertura y dominio de nuevos mercados. Una manera más clara de explicar su crecimiento es sencillo: si empezamos por observar nuestro país, nos damos cuenta que existen muchas franquicias internacionales y nacionales y, cuando viajamos al exterior, observamos que también están presentes todavía más franquicias. Se puede afirmar que no existen países en los cuales no se encuentre por lo menos una franquicia y, si lo hay, son muy pocos. La razón que es motivo de esta expansión del sistema es que la franquicia brinda un plus constituido por el traspaso de Know-How detallado que permite la reproducción exacta del negocio en cualquier parte del mundo: “un clon” difundido en todo el mundo, independientemente de las características de los países. Es difícil saber si su éxito es causa o efecto de la globalización: seguramente esta ha favorecido su difusión.

El presente estudio tiene como objetivo principal conocer y analizar el sistema de franquicia como un proyecto por medio del cual las empresas (y al hablar de empresas se incluyen las grandes, medianas y pequeñas) puedan ampliar su mercado de una mejor y mayor rapidez en su país de origen y en otros países.

En el primer capítulo se describen las características del sistema y los tipos de franquicias existentes, así como las ventajas y desventajas que se presentan para el

franquiciador y el franquiciado, el marco jurídico en que se basa el sistema y un análisis que indica cómo el sistema se desarrolla en los diferentes países y el nivel de aceptación que presenta.

En el segundo capítulo se analiza cómo crear un sistema de franquicia y comercializarlo nacional e internacionalmente (las bases en las que se fundamenta). La primera parte del capítulo es una descripción de la microempresa Q`Paellas, sus antecedentes, misión, visión, valores y principalmente sus objetivos, dando paso a la formulación de la estrategia que deberá aplicar y los manuales que deberá utilizar para reproducir su negocio. Para finalizar se presenta una síntesis del sistema operativo de la empresa para llegar a la franquicia nacional e internacional, paso a paso, permitiendo exponer de una manera concisa el desarrollo del sistema.

El capítulo tercero presenta un breve análisis sobre los mercados susceptibles para la entrada de nuevas franquicias, tanto a nivel nacional como internacional, específicamente en Latinoamérica, para dar paso a la implementación del sistema presentado en el capítulo anterior.

El capítulo cuarto está dedicado a las conclusiones y recomendaciones

CAPITULO I

CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA

1.1. Antecedentes - Origen del término franquicia

Generalmente, el origen de la franquicia, como sistema comercial, es confundido con el origen etimológico de la palabra “franquicia”. La autora del presente trabajo de tesis de grado, en casi toda la bibliografía consultada, ha leído que el sistema de franquicia tuvo su origen en la edad media, “haciendo referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales. El origen de la palabra franquicia bien podría ser el termino francés *franc* que durante el Medioevo fue aplicado como anteriormente se ha expuesto; de hecho el primer documento que refleja la concesión de una franquicia está firmado en marzo de 1232 y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey”¹. Muchos autores concuerdan con estas afirmaciones² y, como ejemplos, reportamos:

- “Según Rocha³ el origen de la palabra franquicia es francés y se remonta a la edad media: Deriva del termino *franc*, que significa libre, y *le franc* que en la Edad media se refería al otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referidos a derechos de mercado, pesca o forestales. *Franchising* proviene del término francés *francher*, que significa conceder un privilegio o renunciar a una servidumbre...Al final de la Edad Media la palabra y la practica desaparecen en Francia”⁴;

-“La palabra *franchising* es una palabra inglesa que se relaciona con la liberación y se usaba cuando se le otorgaba la libertad a un prisionero o esclavo, luego el termino se usó como privilegio o gracia conferida por el soberano o iglesia a los súbditos y

¹Bermúdez-Mora, Juan C. Autor principal, *Comercio internacional de tecnologías: El caso de las franquicias*.- San José, Costa Rica: Universidad Autónoma de Centroamérica, 2007 [en línea] Acta Académica- pág. 68. Mayo 2007. Disponible en <http://www.uaca.ac.cr/actas/2007/Acta40/latinoamericano/comercioTecnologias.pdf> [Consulta: 5 de febrero 2010]

² Afirmaciones que se encuentran repetidas en muchos documentos de distintas fuentes.

³ Rocha, J.A. “*La franquicia hoy*”, en guía de la franquicia. 3ª edición, Cámara Oficial de Industria, Comercio y Navegación, Valencia 1992, pág. 26.

⁴ Revista Digital I+E, n.26, agosto 2006, Vol. III, autor Juan A. Macías M.

mas modernamente como concesiones del estado a favor de particulares para la explotación de servicios.”⁵

-“Originalmente, la palabra franquicia era sinónimo de privilegio. En la Edad Media, en Europa, existían las denominadas Ciudades con Cartas Francas, estas cartas francas garantizaban ciertos privilegios a las ciudades y/o ciudadanos; y, también surge en virtud de la concesión hecha por la Iglesia Católica, a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recolectando los impuestos por la misma”⁶.

Otras fuentes no concuerdan; por ejemplo:

-“Etimología de franquicia. En el siglo V a.D. los *Frank* (Francos) tomaron la Gallia de los romanos y la llamaron Francia en su honor. Los francos, por ser los conquistadores eran considerados nobles y libres (de trabajar y pagar tributos). En el siglo XII, el castellano tomó la palabra “franco” con el sentido de: libre, francés y privilegiado. En el siglo XIII aparece la palabra “franquear” (liberar tributos y abrir caminos) y la palabra “franqueza” en el sentido de decir las cosa libremente. Ya para el siglo XVII, tenemos la palabra “franquicia”, en el sentido de concesión de derechos para llevar un producto de un territorio a otro. En el año 1959, toma la semántica de autorización que da una compañía para vender sus productos”⁷;

-El Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española⁸ indica que la palabra “franquicia” deriva de “franco” y tiene los siguientes significados:

- 1.- “Exención que se concede a alguien para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público;
- 2.- Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada;
- 3.- En el contrato de seguro, cuantía mínima del daño a partir de la cual surge la obligación del asegurador.

⁵ Franquicias Comerciales: Origen, Blog de Empresas y Negocios [en línea], copyright 2008, disponible en <http://www.campusdigital.com/blog/empresas-negocios/franquicias-origen.aspx> [Consulta: 06 de febrero 2010]

⁶ El contrato de franchising (franquicia) [en línea] disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml> [Consulta: 6 de febrero 2010]

⁷ Etimología de Franquicia [en línea] disponible en www.etimología.dechile.net [Consulta: 10 de febrero 2010]

⁸ Vigésima segunda edición (2001)

En el mismo Diccionario se indica que la palabra “franco” deriva del germánico *frank* (libre, exento) y tiene, entre otros los siguientes significados:

- 1.- “libre, exento y privilegiado;
- 2.- Dicho de una cosa: Libre de impuesto y contribuciones;
- 3.- Se dice de los pueblos germanos de Franconia y del bajo Rin que conquistaron Francia y le dieron su nombre”.⁹

En conclusión, estas definiciones permiten salir de la confusión mencionada anteriormente: resulta evidente que el término franquicia tiene un remoto origen y que en el curso del tiempo ha ido asumiendo significados distintos de acuerdo a las circunstancias. En esta sede nos interesa el significado de **“Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”**¹⁰; es decir, la franquicia comercial que, en este trabajo, llamaremos sencillamente Franquicia, empezó a tener forma en los Estados Unidos, como se indicará más adelante.

1.2.- Historia

La fórmula de la franquicia deriva de la necesidad de ampliar el radio de acción de las empresas, para aumentar sus ventas. Su origen efectivo, como técnica distributiva, remonta a los años '30 en los Estados Unidos, cuando la industria automovilística debió enfrentarse a la legislación *anti-trust*, que prohibía la integración vertical entre casa madre y sus filiales y sucursales, es decir entre productor y distribuidores. Anteriormente grandes compañías buscaron aprovechar una técnica similar a la franquicia que permitía la cobertura de grandes áreas comerciales con costos relativamente bajos, en manera rápida y eficaz. Por ejemplo, la Singer Sewing Machine Company fundada en el año 1850, para la fabricación de máquinas de coser, “en 1862 cambió su estructura básica de funcionamiento debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos, por un modelo empresarial diferente que se basó en crear una red de concesionarios a quienes se les cobraba una participación por el derecho de distribuir

⁹ Franconia (en alemán “*Franken*”) es una región del sur de Alemania, ubicada en la parte septentrional del estado de Baviera. Abarca la zona oriental del antiguo Ducado de Franconia.

¹⁰ Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, vigésima segunda edición (2001).

sus máquinas en territorios específicos. Este sistema fue exitoso y la compañía lo utilizó por un tiempo de diez años que fueron suficientes para convertir a la marca Singer en una de las marcas con mayor reconocimiento en los Estados Unidos”¹¹. En este mismo país, a partir del año de 1865, al finalizar la Guerra Civil, se extendió la utilización masiva del sistema, aplicado por la Singer, en el sector privado como forma de expansión de las actividades comerciales entre industriales del norte y comerciantes del sur y oeste: las manufactureras, por falta de capital y personal capacitado para desarrollarse y operar con establecimientos minoristas, otorgó derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes. Desde 1898 en adelante, la industria automovilística y gaseosa adoptó este concepto de negocio como el caso de General Motors, Ford, Seven Up y Coca Cola.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se da paso a la creación de un gran número de pequeñas y medianas empresas con ideas emprendedoras y faltas de capital, facilitando la difusión del sistema. Entre los años cincuenta y sesenta aparecieron o se afirmaron definitivamente los gigantes como: McDonald’s, Burger King, Dunkin Donuts, Baskin-Robinson, Kentucky Fried Chicken, entre otros, todos con las características principales de la franquicia, como se entiende hoy en día. Inició así la fase de difusión del sistema de franquicia que dura hasta nuestros días, con obvias y continuas adaptaciones a los nuevos tiempos y oportunidades perfeccionamiento y mejoras.

En Europa, conocidas las ventajas del sistema, unos empresarios con visión de futuro lo implementaron rápidamente. El primer caso significativo se presentó en 1929 y fue “de los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix quienes se aseguraron de la salida comercial de sus productos creando la firma Pigouin, asociando a un gran número de minoristas que, al firmar el contrato, se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pigouin en su zona geográfica. Los años cincuenta conocieron la expansión del sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día, y fue en los Estados Unidos donde encontraron las

¹¹ Franquicia en Línea Consultoría, Copyright 2006 © Grupo Franquicia en Línea S.A. de C.V. [Disponible en <http://www.franquiciaenlinea.com/section/933.html>] [Consulta: 4 de Febrero de 2010]

condiciones necesarias para su despegue definitivo, siendo hoy en día la nación que lidera este sistema de probado éxito comercial.”¹²

1.3.- Definiciones y Conceptos

1.3.1.- Definición de franquicia

Dar una definición clara y exhaustiva para una fórmula de un sistema comercial en continua evolución, que pretende ser una estrategia de distribución, no es sencillo por ser una fórmula muy flexible para que se adapte a distintas situaciones temporales y espaciales y a las características, aspiraciones y política comercial de las partes y del mercado en que se opera. Es difícil pero es posible, si el concepto se reduce a sus aspectos fundamentales. Para llegar a la definición deseada, salimos de los siguientes ejemplos, que consideramos representativos:

- Steven S. Raab – Gregory Matusky dicen que la Franquicia es: “Un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Conciene a dos tipos de personas: franquiciante, quién 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”;¹³

- Por Rigoberto A. Becerra “La Franquicia es un convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, en el cual una de las partes -el Franquiciador - otorga o cede, bajo determinadas condiciones, a la otra parte - el Franquiciado - los derechos de uso de su marca, logotipo, así como su saber hacer, para la fabricación o comercialización de un producto o la prestación de un servicio, a cambio de un pago inicial de asociación y consecutivos pagos en relación del volumen de ventas del Franquiciado”¹⁴;

¹² Bermúdez-Mora, Juan C. Autor principal, *Comercio internacional de tecnologías: El caso de las franquicias*. - San José, Costa Rica: Universidad Autónoma de Centroamérica, 2007 [en línea] Acta Académica- pág. 70, Mayo 2007. Disponible en <http://www.uaca.ac.cr/actas/2007/Acta40/latinoamericano/comercioTecnologias.pdf> [Consulta: 5 de febrero 2010]

¹³ RAAB, Steven, MATUSKY Gregory, “*FRANQUICIAS-Cómo multiplicar su Negocio*”. Limusa Noriega Editores 2002, México D.F. p.p. 330.

¹⁴Concepto de Franquicia por Rigoberto A. Becerra, disponible en <http://rigobertobecerra.iespana.es/franquicias.htm> [Consulta: 10 de febrero 2010]

- La Federación Europea de Franquicia dice que: “se trata de un sistema de colaboración de dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción, ...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación”:¹⁵

- Microsoft Encarta¹⁶ especifica el concepto de la siguiente manera “En los negocios, el término franquicia alude al derecho, en exclusiva, que concede una empresa a otra para la explotación de su nombre comercial y su logotipo en un determinado país o región, a cambio del pago de una cantidad de dinero y de un porcentaje de los beneficios. A veces se transfiere incluso el derecho de realizar campañas publicitarias;”

- La Federación Internacional de la Franquicia señala: “Una franquicia es un acuerdo o licencia entre dos partes jurídicamente independientes, que se obtiene de: a) Una persona o grupo de personas (franquiciado) el derecho de comercializar un producto o servicio mediante la marca o nombre comercial de otra empresa (franquiciador); b) el franquiciado obtiene el derecho de comercializar un producto o servicio utilizando los métodos de funcionamiento del franquiciador; c) el franquiciado tiene la obligación de pagar los honorarios por los derechos, anteriormente mencionados, al franquiciador; d) el franquiciador tiene la obligación de proporcionar estos derechos y apoyo a los franquiciados”¹⁷.

¹⁵ Página oficial de la Federación Europea de Franquicias <http://www.efffranchise.com/spip.php?rubrique6> [Consulta: 15 de febrero 2010]

¹⁶ (Microsoft Encarta ® 2009)

¹⁷ Página oficial de la Federación Internacional de Franquicias www.franchise.org/. [Consulta: 15 de febrero 2010]

- El Código Deontológico Europeo de la Franquicia define de la siguiente manera: "... sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados individuales, por el cual el Franquiciador concede a sus Franquiciados individuales, el derecho, e impone la obligación, de llevar un negocio de acuerdo al concepto del Franquiciador".

De lo anterior deriva que: la franquicia es un sistema de comercialización que se consolida mediante un convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, a través del cual una de ellas, el franquiciador concede a otra, el franquiciado, el derecho para la explotación de un modelo de negocio concreto y completo, a cambio del pago de contraprestaciones económicas y regalías. Para concluir, y para tener bien claro el concepto que distingue la franquicia de todos los otros sistemas comerciales, observamos que:

1. La franquicia es una estrategia empresarial
 - 1.1 donde el franquiciador desarrolla una red
 - 1.2 considerando su éxito, su concepto de negocio y de su *Know-How*
 - 1.3 aumentando la rentabilidad de estos factores favorables
 - 1.4 por medio de la colaboración con operadores independientes (franquiciados)
 - 1.5 que puedan tener también éxito en su actividad
 - 1.6 y lograr el apoyo del franquiciador para lograr su objetivo;
2. Esta estrategia empresarial requiere
 - 2.1 la transferencia del *Know-How* del franquiciador al franquiciado
 - 2.2 roles distintos entre franquiciador y franquiciado
 - 2.3 la eficacia constante del franquiciador en su asistencia al franquiciado
 - 2.4 el respeto de parte del franquiciado de las reglas propias de la marca
 - 2.5 el respeto de parte de todos de los compromisos de la marca con el consumidor
 - 2.6 repartición equilibrada de las utilidades
 - 2.7 justo equilibrio entre independencia entre las partes y homogeneidad de la red.

1.3.2.- Definición de otros términos¹⁸

- **Franquiciador o Franquiciante:** El franquiciador es una persona natural o jurídica que ha desarrollado un concepto de negocio, bajo un formato y método determinado.
- **Franquiciado o Franquiciatario:** El franquiciado es la persona natural o jurídica que desea invertir en un concepto de negocio, bajo un método y formato desarrollado por el franquiciador.
- **Central Franquiciadora:** Es una estructura creada por el franquiciador, que le permitirá dar cobertura y asistencia necesaria a su red de franquicias.
- **Multifranquiciado:** Es la persona natural o jurídica titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes al mismo negocio.
- **Inversión:** Es el monto de dinero o capital que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio, considerando las condiciones iniciales necesarias para funcionar en el mercado.
- **Canon de Entrada:** Es el pago de una suma de dinero que realiza el franquiciado al franquiciador para utilizar la marca del negocio y su Know-How y de esta manera formar parte de la red de franquicias. El canon de entrada puede variar por diversos aspectos, como el tiempo que lleva funcionando la franquicia, la rentabilidad, el posicionamiento que tiene la marca en el mercado, entre otros.
- **Royalty o Regalía:** Es el pago periódico que debe hacer el franquiciado al franquiciador por el uso y beneficio obtenido de la marca franquiciada, y por la asistencia y servicios prestados por parte de la central franquiciadora. Estos pagos se encuentran generalmente divididos en dos partes: pago por derecho de marca y pago por fondo de publicidad. Están relacionados al volumen de ventas en periodos prefijados.
- **Amortización de la Inversión:** La amortización de la inversión es la recuperación de la inversión realizada para lograr que el negocio funcione.

¹⁸ Presentación de los términos más utilizados en el lenguaje de la Franquicia. Ideas tomadas de: Franquicia Directa Copyright © 2003-2011, Información sobre franquicias, Glosario de Términos sobre Franquicias. [Disponible en <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/glosariodeterminossobrefranquicias/terminossobrefranquiciasdelaealal/180/839/>] [Consulta: 12 de Febrero 2010]

Normalmente, a mayor inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma.

- **Consultoría:** Las consultoras profesionales actúan como un soporte integral y una herramienta necesaria para hacer exitoso este sistema. Pues indican al franquiciado donde colocar el punto de venta, como debe ser la estructura, y todos los aspectos necesarios para que el negocio alcance la correcta expansión dentro del mercado y a su vez tener un gran volumen de ventas según el mercado de interés al cual se encuentra dirigida la franquicia.
- **Fondo de Publicidad:** Es el monto de dinero que se destina para difundir la marca, imagen y promociones.
- **Contrato de Franquicia:** El contrato de franquicia es el documento que se realiza y firma entre el franquiciador y el franquiciado para conceder y adquirir la franquicia. Este contrato contiene obligaciones y derechos que deben ser respetados por ambas partes, y a su vez, el mismo, debe ser estructurado de tal manera que equilibre y proteja los intereses de ambas partes.
- **Know-How:** Es el patrimonio de conocimientos prácticos que derivan de la experiencia y de pruebas realizadas por el franquiciador; es secreto; es necesarios para el franquiciado para el uso, la venta, la gestión y la organización de los bienes y servicios previstos en el contrato.

1.4.- Tipos de franquicia y su evolución

1.4.1.- Tipos de franquicia

La Asociación Internacional de Franquicias en su página web www.franchise.org, en el link de Introducción a la franquicia, nos indica que existen, principalmente, dos tipos de franquicias y son:

- a) **Franquicia de Marca Comercial y Producto:** En este caso, el franquiciante concede al franquiciado el derecho a uso de marca comercial y comercialización de su producto. Como ejemplo de este tipo de franquicia en el Ecuador tenemos a las multinacionales Hugo Boss y Movistar.

- b) **Franquicia por Formato de Negocio:** A diferencia del anterior el Franquiciante otorga al franquiciado la marca comercial, los productos o el servicio y la asistencia que requiere el negocio; es decir, el manual operativo, estándares de niveles de calidad, programa de entrenamiento y asistencia durante el funcionamiento del comercial y los programas electrónicos que abarcan todos los aspectos de la gestión, como es el caso de negocios de comida rápida, cafés, farmacias, entre otros. Como ejemplo tenemos a las franquicias de agencias de bienes raíces.

Las formas de franquicia dependen de la manera que se plantee la negociación entre el franquiciante y el franquiciado. Para examinarlas se las ha dividido en dos categorías, que son¹⁹:

A) Según el modelo de contrato:

- **Franquicia Individual:** Este contrato es el que más éxito ha tenido y uno de los más utilizados, pues se refiere a la concesión hecha por el franquiciador a un franquiciado para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.
- **Franquicia Múltiple:** Este contrato funciona de igual manera que el de franquicia individual, con la diferencia de que aquí se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en una zona determinada, a un solo franquiciado, sin que este pueda sub-franquiciar a un tercero, dentro de un tiempo determinado.
- **Franquicia Máster:** Esta negociación es muy atractiva para internacionalizar la franquicia, debido a que, el franquiciador otorga al franquiciado los derechos de franquicia para que éste los explote en una región geográfica amplia o todo un país. Está en manos del franquiciado lograr la correcta expansión de la firma.

B) Según el objeto de la franquicia:

¹⁹ ZORILLA NUÑEZ, Carlos Miguel. *Franquicias*, [en línea]. Slideshare Inc. Dirección URL: <<http://www.slideshare.net/romeocarz/franquicias-422807>>. [Consulta: 17 de Febrero 2010].
FRANQUICIA EN LINEA CONSULTORIA, *Tipos de franquicias*, [en línea]. Copyright 2006 © Grupo Franquicia en Línea S.A. de C.V. Dirección URL: <<http://www.franquiciaenlinea.com/section/937.html>> [Consulta 17 de Febrero 2010].

- **Franquicia Industrial:** El franquiciador concede los derechos de su franquicia al franquiciado, siempre y cuando este último establezca una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le indica el franquiciante. Un ejemplo de este modelo puede ser el sector de gaseosas y embotellamiento como el caso de Coca-Cola Company que otorga la licencia a su franquiciado. En este caso el franquiciado adquiere el concentrado y realiza las operaciones necesarias, siguiendo las especificaciones de la franquicia, para hacer la cola: la embotellan y venden en los mercados locales de pertinencias.
- **Franquicia de Distribución:** El franquiciador concede los productos y la marca al franquiciado, a cambio de regalías generalmente más altas de las aplicadas en otros tipos de franquicia. La propia empresa franquiciadora facilita los productos de venta. Estos productos no pueden ser adquiridos a través de terceros para su distribución. Un ejemplo claro es el de las boutiques como Guess, Mango, Gucci, etc.
- **Franquicia de productos de marca o franquicia de distribución no exclusiva:** El franquiciante no otorga al franquiciado exclusividad territorial o del producto, simplemente, da la autorización para la explotación de su marca y la venta y/o prestación de sus productos y/o servicios que se encarga de entregar el franquiciante.
- **Franquicia de Distribución exclusiva:** La diferencia de este tipo de contrato con la anterior es que el franquiciador otorga a su franquiciado la exclusividad para la explotación de su marca y la distribución de sus productos o servicios.

Es oportuno hacer notar que todos estos tipos de franquicia tienen origen en algunas de las formas de venta y distribución de productos masivos tradicionales o - mejor dicho - anteriores a la introducción de la franquicia. El factor más importante que distingue la franquicia de todos los otros sistemas comerciales, como característica exclusiva, es la cesión de una idea de negocio completa, en el sentido que abarca todos los aspectos del mismo: desde el uso de la marca hasta (por decir) la

eliminación de los residuos sólidos, según estándares establecidos anteriormente en el correspondiente contrato.

1.4.2.- Evolución de la franquicia

A la difusión territorial y cuantitativa de la franquicia, que será descrita más adelante, ha correspondido un proceso de continua y sensible evolución cualitativa, profesional y estructural. Del pequeño franquiciador, titular de un pequeño negocio y animador de una pequeña red constituida por pequeños compañeros, se ha llegado a verdaderas empresas que gestionan su marketing de manera similar a lo de las empresas industriales que utilizan métodos de ingeniería comercial típicos de las grandes redes de comercialización y distribución. Este tipo de proceso ha sido aplicado por las redes de franquicia que han empezado con un pequeño número de puntos de ventas y han llegado a tener una organización de tipo industrial, sin perder – o hasta mejorando – la calidad de las actividades de la red y su ampliación, y el reconocimiento y posicionamiento de la propia marca. Esta evolución es el resultado de un cambio de actitud en la relación entre los dos actores de la franquicia.

Los factores y aspectos facilitadores de dicho proceso evolutivo son varios y actúan con diferente intensidad, en general, en el mercado de la franquicia y, en particular, en cada empresa franquiciadora y franquiciada en relación a la fase de desarrollo en que se encuentran. Por ejemplo, si las empresas son nuevas y todavía no tienen contratos de franquicia ya firmados, pueden negociar acuerdos que impliquen, siempre como ejemplo, una participación en la gestión de la franquicia mayor de la que normalmente tratan de imponer los franquiciadores: es decir, que el franquiciado está en una posición igualitaria frente al franquiciador que estaba acostumbrado a poner condiciones, sin dar alguna posibilidad de negociación. En el caso de contratos ya firmados, la situación evidentemente es distinta y para eventuales cambios se tiene que esperar el vencimiento y renovación de los contratos.

En el caso del ejemplo planteado, la legislación tiene mucha influencia, como se verá mejor más adelante. Hasta hace una decena de años atrás, la negociación entre las dos partes de la franquicia era impensable. La legislación, con el afán de proteger al franquiciado, ha cambiado la situación con efectos positivos para el desarrollo del sector, con ventajas también para el franquiciador.

Como primera consecuencia del cambio de actitud de ambos actores se ha registrado un alto ritmo de crecimiento y evolución de la franquicia que – por esta razón - no puede ser considerado casual; es debido mas al hecho – que es cierto - que una red de este tipo debe contribuir al éxito del franquiciador y del franquiciado al mismo tiempo y a la misma medida justa correspondiente a la participación de las partes. Es un criterio muy lógico, pero su introducción ha tardado mucho y ahora es generalmente aceptado en las grandes redes, a las que seguramente -tarde o temprano- seguirán las pequeñas. Es aceptado o aceptable bajo la condición que las partes sean profesionales y que sepan de gestión de marketing de alto nivel. Al franquiciado viene reconocido un rol distinto a los responsables de sucursales o filiales, con sueldo mensual y que están obligados a aceptar indicaciones u órdenes, pero son empresarios que están al mismo nivel del franquiciador con el cual es posible discutir y negociar. El interés es común y el juego debe ser “ganador-ganador”.

Es obvio que el nuevo tipo de relación entre las partes es completamente distinto de lo que anteriormente y generalmente se aceptaba, pero también es distinto el tipo de empresario. De una parte el franquiciador que ha superado el concepto de hacer negocios rápidos, fáciles y a corto plazo, limitándose a ceder el uso de su marca, vender equipos y Know How; ahora le interesa que el negocio vaya siempre más adelante y se desarrolle en el interés de ambas partes, en forma integrada. Por esta misma razón, ofrece una adecuada formación en sustitución de la sencilla capacitación. Por la otra parte el franquiciado no es solamente una persona que dispone de un capital y de un local: es un profesional de un determinado sector que con su aporte activo requiere un éxito duradero, conjuntamente con el franquiciante. Cuando existe un interés común en el éxito duradero, la relación entre las partes es seguramente menos conflictiva y fiel, crea un clima de repartición de los resultados económicos de manera que sean -para cada una de las partes- una justa remuneración de la inversión y del trabajo respectivo.

El proceso evolutivo de la franquicia ha traído consigo un fenómeno comercial de gran trascendencia. La franquicia, nacida como sistema comercial para ceder el uso de marca a terceros, ahora tiene dos caras bien definidas: la primera, la tradicional,

basada en la dicha cesión temporal de uso de marcas, bajo determinadas condiciones, sin que el franquiciador dejara de usarla al mismo tiempo y también en los mismos lugares, creando una particular forma de competencia entre franquiciador y franquiciado. En la segunda cara, el franquiciador comercializa su marca sin usarla o usándola en pequeña proporción, (casi simbólica) en la venta de sus productos directamente a los consumidores. Un caso conocido es McDonald's. Inicialmente fue una empresa que vendía *sándwiches*, ahora continúa con propios puntos de venta, pero comercializa franquicias a través de una compañía asociada, bajo las condiciones generalmente aceptadas, implícitas de la franquicia. El éxito de esta última fórmula comercial es testigo de una gran revolución en el sistema distributivo tradicional de productos y servicios.

1.5.- Alternativas a la franquicia

En la franquicia entran dos operadores: el franquiciador y el franquiciado. Para cada una de las partes existen alternativas a la franquicia relacionadas con su respectiva función de vendedor o comprador. El potencial franquiciador antes de tomar la decisión de serlo, debe oportunamente considerar varias alternativas posibles para la expansión de su negocio, como - entre otros - crear:

- Red de venta directa con vendedores fijos, con sueldo para ventas a mayoristas, supermercados, minoristas, etc.;
- Propia cadena de tiendas para venta al consumidor;
- Red de venta con agentes libres (agentes comerciales, representantes, ejecutivos de ventas, etc.), por comisión;
- Red de comisionarios exclusivos;
- Licencia a otro fabricante de producir y/o vender los productos con su marca;
- Mandato, donde una parte “confía su representación personal, o la gestión o desempeño de uno o más negocios, a la otra, que lo toma a su cargo”²⁰;
- Varias combinaciones de las alternativas, que no sean excluyentes.

²⁰ Diccionario de la Lengua Española – Real Academia Española

El análisis de cada una de las alternativas, obviamente debe contener el estudio de factibilidad técnica y financiera y de los riesgos correspondientes. Además, es pertinente notar que en dichas alternativas no está considerada la posibilidad de vender, o ceder en uso, unos productos intangibles importantes para la expansión del negocio del potencial franquiciador, que son: el aprovechamiento oportuno de su marca, su Know-How y su modelo de negocio, que a menudo superan el valor de los productos fabricados (tangibles).

Para el potencial franquiciado, el enfoque es distinto: quiere ser vendedor con su propio negocio, independiente, sin tener jefe. Si ya tiene, por ejemplo, una tienda y quisiera vender más, bien podría abrir otra tienda. Si no la tiene, se la puede poner. Si la tiene, conoce cuánto vale la nueva inversión y los trámites necesarios para su funcionamiento y tiene que pensar en el control simultáneo de dos puntos de venta. Si no la tiene, tiene que empezar de cero, con el apoyo teórico de cursos de capacitación, con los recursos a ingenieros y arquitectos, a expertos comerciales y tributarios. En ambos casos, debe decidir previamente que productos vender y si desea marcas conocidas o genéricos. En fin, para reducir los riesgos que implica cualquier nueva actividad o su ampliación, se debe hacer una investigación de mercado, preparar un plan de marketing, un plan financiero, etc., e iniciar la actividad, si estas fases previas así lo indican. Por supuesto que, todo se puede hacer y hay muchos que lo han hecho y lo han hecho bien. Claro está que obviamente se tiene que examinar también las alternativas que tiene el franquiciador, en el caso que este las proponga al potencial franquiciador.

De lo anterior deriva que las alternativas indicadas, no son las más apropiadas para el sistema de franquicia en sí, mas bien son las alternativas posibles que el potencial franquiciador o el potencial franquiciado normalmente deberían considerar antes de firmar un contrato de franquicia, analizando ventajas y desventajas comparativas, que serán tratadas en seguida.

1.6.- Ventajas y desventajas del sistema de franquicia para el franquiciador y el franquiciado²¹

“A continuación expondremos cuáles son las ventajas y los inconvenientes de este sistema de asociación comercial, desde dos perspectivas diferentes: la del franquiciador y la del franquiciado.

1.6.1.- Ventajas y desventajas para el franquiciador

1.6.1.1.- Ventajas

- Es la mejor y más rápida manera de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico.
- Reduce la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles permanentes, ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado.
- Menores gastos de personal y sistemas de control.
- Se pueden realizar grandes economías de escala a nivel de fabricación, compras y costos.
- Se reduce el riesgo económico-financiero y comercial.
- Permite la apertura a nuevos mercados.
- Mayor rapidez a la hora de abordar el plan de expansión.
- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Puede recibir ideas y experiencias sin coste alguno.
- Creación de una sólida imagen de marca, y de una mayor notoriedad y presencia en el mercado.
- En definitiva, la franquicia evita al franquiciador dos limitaciones clave en su proyección futura como son la económica y los recursos humanos.

1.6.1.2.- Desventajas

- Inversión inicial importante, pues la concepción y puesta en marcha de la franquicia obliga a este primer desembolso.

²¹ Se reporta integralmente este texto por considerarlo una muy clara y completa síntesis del asunto tratado, considerando que cualquier reelaboración lo dañaría. Fuente texto: Muñiz González, Rafael. *Marketing en el siglo XXI, tercera edición*. Centro de Estudios Financieros, año 2010. [Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>]

- Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.
- A veces, se producen relaciones tensas con los franquiciados, ya que la dependencia jerárquica no es la de jefe.
- Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
- Cesión del *Know How* a los franquiciados, que en el caso de no existir confidencialidad suficiente puede ser problemático.
- Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
- Menor beneficio por unidad, pero mayores beneficios por más unidades vendidas.
- Las desventajas derivadas del control local, que han de ejercerse puntualmente sobre los franquiciados.
- Las limitaciones que se tienen a la hora de tomar ciertas decisiones, por la resistencia del franquiciado a seguir las normas del franquiciador.
- Problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio.
- Gran riesgo de competencia desleal.

1.6.2.- Ventajas y desventajas para el franquiciado

1.6.2.1.- Ventajas

- El prestigio del que goza la marca le asegura una clientela desde el inicio de la actividad.
- Es propietario de un negocio seguro y con resultados contrastados.
- Reacciones del mercado ya experimentadas a través de las tiendas piloto y del resto de la cadena.
- Reduce el riesgo de cualquier inicio comercial, con unas inversiones económicas muy similares.
- Se beneficia de la experiencia y *Know How* del franquiciador.
- Exclusividad de zona.
- Seguridad en el aprovisionamiento y ventajas económicas de compra ya que se beneficia de la economía de escala en cadena.
- Imagen de empresa consolidada, lo que proporciona mayor solvencia frente a terceros: bancos, etc.
- Mayor notoriedad de marca e imagen comercial.

- Aun tratándose de una actividad local, se aprovecha de campañas y estrategias de marketing a nivel nacional.
- Recibe una formación inicial con un soporte formativo e informativo permanente y acorde con las últimas técnicas.
- Se aprovecha en su zona del fondo de comercio que tiene el franquiciador.
- Utilización de programas informáticos acordes a sus necesidades.

En definitiva, podemos decir que la gran ventaja que tiene el franquiciado es la de obtener los beneficios de las grandes empresas debidamente organizadas, sin perder su condición de ser pequeño, siendo incluso su propio jefe.

1.6.2.2. Desventajas

- Falta de conocimientos sobre los medios necesarios para determinar la bondad de la cadena.
- No percibir inmediatamente o en su justo momento la planificación u organización del franquiciador.
- Mala adaptación en algunas ocasiones a la filosofía del franquiciador en los diferentes aspectos comerciales.
- Pérdida potencial de la libertad que le otorgaría el ser propietario de un comercio, con la consiguiente pérdida de independencia empresarial.
- No ser propietario del nombre y marca comercial con la que trabaja.
- Estar directamente relacionado con la suerte del franquiciador, dependiendo totalmente de la gestión que éste realice.
- Sus aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y nunca ejecutivo.
- Pago de derechos de entrada.
- Tener que abonar parte de sus beneficios de forma permanente y puntual en la mayoría de los casos.”

1.7.- Requisitos para franquiciar un negocio²²

Los requisitos o condiciones para franquiciar están relacionados con el rol de las dos partes involucradas y son de carácter éticos-profesionales, técnicos, comerciales y legales. Son de carácter general o específico, cuando se refieren a asuntos puntuales de la negociación. Es obvio que cuando las condiciones son parte del contrato asumen el carácter legal. De la legislación nacional e internacional se tratará en el capítulo pertinente (cap. 1.9); sin embargo, consideramos conveniente hacer hincapié sobre las condiciones y requisitos necesarios para el éxito de una franquicia:

- Las partes deben ser jurídicamente y económicamente independientes
- El franquiciado (o el aspirante) se debe comprometer a observar y hacer observar a los propios colaboradores, también después del término del contrato, la máxima reserva sobre el contenido de las actividades objetos de la franquicia.
- El franquiciador y el franquiciado deben tener, en cualquier momento, en la relación un comportamiento recíproco inspirado en la lealtad, rectitud y buena fe; y tienen que proveer todos los elementos que consideren necesarios o útiles para la firma del contrato, salvo el caso de informaciones objetivamente reservadas o cuya divulgación pudiera constituir una violación de derechos de terceros.

Como dicho anteriormente, las modernas redes de franquicia se basan sobre la igualdad profesional de las dos partes, es decir, que se basan sobre una relación paritaria que pone al franquiciado en el mismo nivel del franquiciador con el cual es posible discutir y negociar para lograr el mayor interés común en un juego de “ganador-ganador”. Esta es una imprescindible condición para tener una garantía real del buen éxito para ambos actores de la franquicia.

El franquiciador propone contratos para su franquicia a operadores que están o puedan estar a su mismo nivel profesional; por esta razón, proponen intensos

²² Para realizar este apartado se ha obtenido información de varios autores.

programas de formación como parte integral de su oferta contractual. Sin embargo, existen todavía muchos franquiciadores que tienen interés limitado a la venta de su franquicia, haciendo un negocio, que una vez concluido, le interesa poco su éxito. El ya ha tenido su éxito al vender su franquicia. Para confirmar esta afirmación, es suficiente dar un vistazo a las ofertas que se encuentran en Internet, que a menudo llegan hasta la arrogancia (Ej. “Si no tiene 300 mil dólares inmediatamente disponibles, no llamar”). Sin embargo, aunque en estas condiciones, hay compradores, en su mayoría, destinados al fracaso. Normalmente se trata de personas que quieren improvisarse como gestores de su propio negocio, sin tener idea de lo que es, pensando que los productos de marca se venden solos. Evidentemente es pura ilusión que -a veces y solamente por suerte- se transforma en realidad. Entonces, el franquiciador debe desarrollar y proponer a su potencial franquiciado un concepto de negocio de éxito, que comercialice un producto original ya sea por sus características intrínsecas o la forma de ofrecerlo a la venta; que tiene que ser verificado, probado en la práctica, ser descrito y recogido en soportes que permitan su transmisión a terceros, para tener una cadena homogénea y 100% confiable que asegure un futuro próspero para él y el franquiciado.

El franquiciador debe preparar y, cuando el caso lo amerite, hacer conocer al franquiciado, lo siguiente:

a. Investigación y Análisis de Viabilidad de la Franquicia

Este paso es el primero y el más importante pues indicará al empresario si el negocio es franquiciable o no lo es. Esta investigación evaluará las condiciones internas y externas en la que el negocio tiene que desenvolverse al componer una franquicia.

El Economista Aarón Olmos²³ indica que entre los principales estudios que se deben realizar se encuentran los siguientes:

- Análisis de la industria
- Análisis del mercado
- Análisis del punto de venta y de administración

²³ Economista Aarón Olmos, AJE- Asociación Jóvenes Empresarios de Venezuela, Artículo, pasos para franquiciar un negocio [en línea]. Disponible en www.ajevenezuela.net [Consulta: 11 de febrero de 2010]

- Análisis contable y financiero
- Análisis de la situación legal
- Determinación de la estructura de utilidad

b. Diseñar la Franquicia

El diseño de la franquicia se hace por única vez y se debe hacer bien hecho, puesto que es el núcleo del sistema:

- Se debe registrar la marca, logotipo y slogan
- Realizar una planificación estratégica que contenga la misión y visión de la misma, los valores y principios, comprensión del mercado, metas de crecimiento de la franquicia, definir la oferta, análisis de la competencia, estrategias de publicidad; recursos humanos, financieros y operacionales existentes y necesarios; un plan de desarrollo participativo con metas establecidas de una manera cronológica.
- Elaborar el Manual Operativo de la Franquicia: Este manual es el cerebro de la franquicia, puesto que contiene los conocimientos, experiencia y tecnología que ha desarrollado la marca a lo largo del tiempo, y es confiable por cuanto el proceso de prueba-error ya ha sido absorbido por el franquiciante. Este manual tiene que ser perceptible con facilidad, debido a que el franquiciado al momento de leerlo tiene que aclarar sus dudas y no terminar confuso. El manual operativo debe incorporar²⁴ un:

- Manual Técnico:
 - Gestiones, permisos y licencias previas a la apertura;
 - Personalidad Jurídica del franquiciado;
 - Contratación de Seguros;
 - Producto
 - Adecuación del local;
 - Instalaciones;
 - Mobiliario, equipos informáticos, vehículos, etc.;
 - Mantenimiento y seguridad, entre otros.

²⁴ Fuente: Franquicias.es, *Manual de la Franquicia*. Franquicias Marketing Online S.L. Disponible en: <http://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia.html> [Consulta: 11 de Febrero de 2010]

- Manual de Logística:
 - Política de compras;
 - Proveedores;
 - Determinación de las necesidades de producto;
 - Emisión de pedidos;
 - Recepción del producto;
 - Actuación ante un envío defectuoso;
 - Almacenaje de producto;
 - Inventario, entre otros

- Manual de Marketing y Publicidad:
 - Análisis de mercado;
 - Política de precios;
 - Imagen corporativa, signos, marca;
 - Atención de quejas y reclamos;
 - Publicidad y promoción, entre otros.

- Manual de Gestión:
 - Operatividad diaria;
 - Operaciones con instituciones financieras;
 - Mantenimiento y limpieza de las instalaciones;
 - Supervisión de los empleados
 - Gestión de la tesorería;
 - Contabilidad;
 - Stock, entre otros.

Cabe mencionar que estos manuales son los más frecuentes, pero no significa que todos los manuales operacionales de la franquicia tienen que ser iguales, puesto que el franquiciante los puede categorizar o dividir como crea conveniente para facilitar mayor claridad a su franquiciado y asegurar la calidad en los procesos para su buena ejecución.

➤ **Cursos de Formación:** A parte de los manuales de operación, los cursos de formación son necesarios para transmitir el conocimiento a los miembros que se van incorporando a la red de franquicias, para que operen de manera uniforme y consoliden la marca.

c. Redactar el Contrato de Franquicia

El contrato de franquicia es el cimiento del sistema de franquicias, debido a que es el único documento que lo regula y protege, además de dar seguridad a ambas partes. No existe un modelo único de contrato debido a que este puede variar dependiendo del tipo de franquicia que se desee adoptar.

Este documento es uno de los más importantes en el aspecto legal de la franquicia, debido a que es el único elemento que se tomará en cuenta al momento de hacer valer los derechos y obligaciones de las partes.

d. Crear la Central Franquiciadora

Es necesario tener una central o departamento de franquicias, debido a que toda franquicia debe dar de una manera continua servicios de asistencia técnica a sus franquiciados para operar con éxito su unidad, tanto durante la apertura como en todo el período de vigencia que tiene el contrato.

e. Concretar un Centro Piloto

Gracias al centro piloto o unidades piloto se podrá poner en práctica el modelo de negocio: esto significa que este centro permitirá experimentar la factibilidad de la franquicia con respecto a toda su operación y a su vez hacer los cambios que sean necesarios para mejorar el modelo. Podemos distinguir dos variantes:

- **Centro Piloto, Propiedad del Franquiciador**
- **Centro Piloto Propiedad de Terceros:** El franquiciador firma un contrato de pilotaje con un tercero que le permita experimentar el concepto de negocio en condiciones más reducidas, las que serán propuestas a otros franquiciados.

Las características principales de este Centro Piloto son:

- Analizar el margen necesario de rentabilidad de la actividad y las fluctuaciones reales de la venta.
- Realizar pruebas que permitan la mejora continua y adaptación del “saber hacer”
- Exponer las ideas y propuestas realizadas por los franquiciados, las cuales serán puestas a disposición de la cadena de franquicia en función de los resultados alcanzados.

Rafael Muñiz González en su libro Marketing del Siglo XXI (Segunda edición), señala que “en una mayoría de casos se trata de cumplir la regla del tres por dos, que consiste en elegir una franquicia que tenga tres unidades de negocio piloto y dos años de experiencia en el mercado. La idea comentada anteriormente de tres unidades piloto se basa en que el mercado es diferente según poblaciones, y los resultados no son extrapolables. En cuanto al requisito temporal de dos años, se basa en la experiencia real”

f. Comercialización a Franquiciados

Se necesita encontrar personas interesadas que deseen invertir en la franquicia que se ha creado y - sobre todo - saber que sean las personas indicadas. En Ecuador existen varias asociaciones encargadas del desarrollo de franquicias que son de gran utilidad para ayudar a empresarios a franquiciar su negocio o promocionarlo, y de esta manera conseguir de una forma más rápida y segura a los posibles franquiciados.

Es importante tomar en cuenta los siguientes puntos que son necesarios para comercializar la franquicia:

- Presentación a posibles franquiciados y relaciones públicas
- Campaña publicitaria dirigida a potenciales franquiciados
- Entrenamiento de vendedores de la franquicia

g. Reclutamiento y Selección y eventual formación de Franquiciados

Es necesario tener claro cuál es el perfil de franquiciado que se desea que forme parte de la cadena de franquicia, y confiar en que esta persona sea la indicada para gestionar y explotar el negocio de una manera adecuada. Lo más recomendado es hacer que el candidato llene solicitudes, asista a entrevistas con los directivos y que presente referencias profesionales, bancarias y personales, de esta manera se facilitará la aprobación de él o los candidatos idóneos.

Llevar a cabo un sistema de franquicias cuenta con una serie de pasos y procedimientos que validan y le otorgan seriedad al sistema; es por esto que su implementación y desarrollo no pueden tomarse a la ligera, ya que deben contar con bases sólidas y una estructura sistematizada que permita que la franquicia sea un modelo exitoso y reproduzca éxito y, al contrario, no ser el negocio franquiciable sin contar con un concepto de negocio válido que a futuro tenga problemas, llevará al fracaso y colapso de la franquicia cómo ha sucedido con diferentes franquicias que no pudieron permanecer en el mercado por no llevar a cabo o no tener en la oportuna consideración los requisitos previos y sumamente importantes.

1.8.- La Franquicia en Ecuador, América y el Mundo

En los años 90, el modelo de franquicia se popularizó en el mundo y su desarrollo como su fuerte expansión se debe en gran parte a su evolución estructural y al cambio de actitud de los operadores interesados²⁵ como también a la globalización, que hizo que esto sea posible, gracias a los medios de comunicación y a la orientación de la economía, que ha abierto muchos campos en el comercio exterior; así como, en el intercambio entre países.

El desarrollo de la franquicia y su madurez está relacionada con las características propias de cada país y con el tiempo de su introducción, por lo que existen mercados en los que el sistema de franquicia recién se está incorporando y donde tiene un gran potencial para su crecimiento, y - por otro lado - existen mercados en los que el sistema ya se encuentra desarrollado, maduro y perfeccionándose. Un artículo señala

²⁵ Ver subcapítulo 1.4.2.

que: “existen más de 17 mil redes de franquicias y, se estima que cada minuto se abre una nueva franquicia en el mundo. El 95% de negocios franquiciados logran pasar el quinto año de actividad, mientras que el 65% de los negocios independientes no lo consiguen”²⁶.

1.8.1- La Franquicia en Ecuador

El Ecuador ya se encuentra trabajando dentro de la tendencia mundial enfocada al desarrollo de las pymes como franquicias, pues, en los últimos doce años las pequeñas franquicias del país han logrado un indiscutible desarrollo, debido a que esta iniciativa es una gran alternativa para tener un negocio propio. La mayoría de franquicias del país se encuentran establecidas –en su mayoría- en dos de las tres ciudades principales como son Quito y Guayaquil. No existen datos concretos y exactos sobre cuantas franquicias se manejan en el país y cuál es su impacto económico, pero se dispone de algunos datos aproximados que permiten analizar en qué manera el sistema de franquicia aporta ventajas dentro del sector económico del país.

La primera franquicia en llegar al país fue Martinizing en el año de 1967, seguida por Kentucky Fried Chicken (KFC) en el 1975, Pizza Hut en el 1982 y Tropi Burger en el 1986. Desde el año 1994 el sistema se expande con mayor velocidad y los sectores que más se desarrollaron fueron los de comida rápida, el sector inmobiliario y las lavanderías.

Un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito (ICEX) indica que en el año 2001 las franquicias locales representaban sólo un 3% del mercado, en 2002 alcanzaron el 4,8%, en 2003 un 6%, en 2004 un 8% y para finales de 2005 alcanzaron cuotas de mercado del 10%, lo cual indica que, el mercado de franquicia dentro del país se encuentra creciendo alrededor de dos puntos porcentuales por año. La Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF), en sus estadísticas, señala que en el sector de las franquicias en el Ecuador,

²⁶ FranquiciasHoy.com, *Se estima: Cada minuto se abre una nueva franquicia en el mundo*, [en línea]. Artículo publicado el 14 de Agosto de 2009. FranquiciasHoy.com: ¡Las mejores oportunidades de franquicias en México! © Copyright 2001-2011 MFV Expositions. Dirección URL: <<http://www.franquiciashoy.com/article.cfm?id=1485>> [Consulta 19 de Febrero de 2010].

muchos inversionistas consideran el país como un mercado fértil para recibir todo tipo de giros y conceptos de franquicia, por lo que en los últimos años al Ecuador han ingresado nuevos conceptos de negocio bajo este formato, especialmente de los sectores gastronómicos y moda. Un estudio estadístico realizado por la misma FIAF en el año 2009 indica que del total de empresas franquiciadoras que se encuentran en el país, el 14% son ecuatorianas. La facturación que realiza el país es de alrededor de 946 millones de dólares, creando empleos directos a 8.302 personas y empleos indirectos a 3.465 personas²⁷.

La Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), al momento, ya cuenta con la asociación de 35 franquicias ecuatorianas asociadas²⁸ entre las cuales se encuentran: Disensa, Yogurt Persa, Farmacias Cruz Azul, Restaurante Pim's, Los Cebiches de la Rumiñahui, Docucentro Xerox, Pañaleras Pototín, La Tablita del Tártaro, Expocolor, Kocktelitos, Tutto Freddo, Los Hot Dogs de la González Suárez, Sushi Express, Noe Sushibar, Hups, Sweet & Coffee, ESCOFE, Churin Churon, Bopan, entre otros.

1.8.2.- La Franquicia en América

En los últimos años la economía latinoamericana se ha visto afectada, siendo la misma inestable y poco favorable, lo que ha tenido como consecuencia la disminución de las inversiones en el sector de franquicias. Sin embargo, debido a que la mayoría de mercados latinos representan buenas oportunidades de negocio, Latinoamérica se está constituyendo como una importante fuente de expansión tanto para marcas nacionales como extranjeras.

El World Franchise Council²⁹ presentó un ranking de las diez naciones con mayor desarrollo de franquicias, basándose en diferentes parámetros como³⁰:

- a) Número de franquiciantes por país;
- b) Cantidad de Franquiciatarios;

²⁷ Federación Iberoamericana de Franquicias, Estadísticas 2009, <http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>

²⁸ Información dada por parte del Ing. Guido Santillán, Gerente General Ecufranquicias S.A.

²⁹ El World Franchise Council (WFC) es un organismo que nació en 1994, tiene como propósito alentar el desarrollo de franquicias y agrupa 40 Asociaciones Nacionales de Franquicias. http://www.franquiciashoy.com/franchise_news_march_2008/el-franchise-council631.cfm. fecha de publicación de artículo: Marzo 2008. [Consulta: 21 de Febrero de 2010]

³⁰ Cynthia Franco, *Las 10 naciones con mayor desarrollo de franquicias*, www.soyentrepreneur.com, artículo publicado año 2006. [Consulta: 21 de Febrero de 2010]

- c) Proporción entre franquiciantes totales y sus afiliados;
- d) Madurez del mercado;
- e) Cuál es la antigüedad del sector;
- f) Qué tipo de legislación tiene el país en esta materia;
- g) Certeza jurídica que otorga el franquiciante (circular de oferta de franquicia – UFOC-);
- h) Si consta con un programa de certificación de calidad;
- i) Si el sector cuenta con apoyo gubernamental y de ONG'S;
- j) Si exporta franquicias;
- k) Antigüedad en el Consejo Mundial de Franquicias.

Las 10 naciones con mayor desarrollo de franquicias son: 1) Estados Unidos; 2) Brasil; 3) Canadá; 4) Japón; 5) Francia; 6) España; 7) México; 8) Australia; 9) Alemania; 10) Italia. En América Latina los mercados más importantes, por el número de franquiciantes son: Brasil, México, Venezuela, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile, Ecuador y Perú.

A continuación se presentan dos gráficos estadísticos realizados por la FIAF en el año 2009.

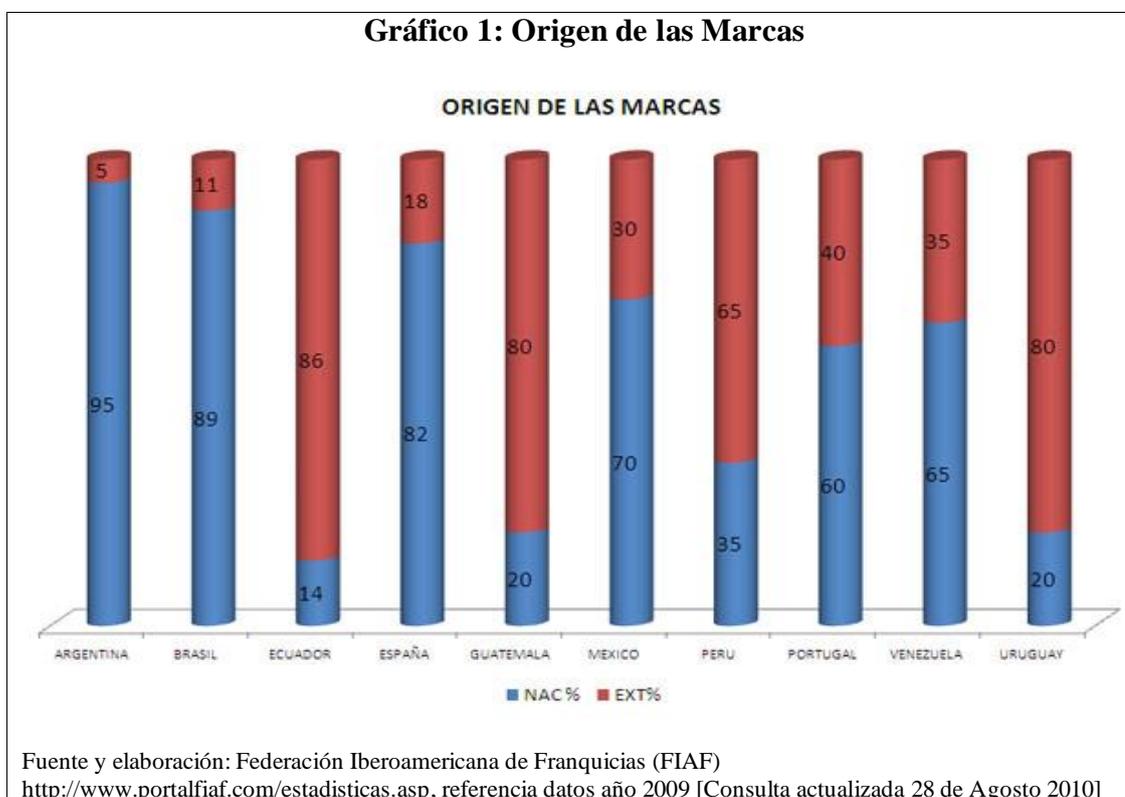


Tabla 1: La Franquicia en Sudamérica

PAIS	Nº MARCAS	NAC %	EXT%	FACTURACIÓN millones USD	UNIDADES franq- propias	PERSONAL
ARGENTINA	400	95	5	4.800	21.000	170.000
BRASIL	1.643	89	11	35.067	79.988	719.892
COLOMBIA	400	-	-	-	-	-
ECUADOR	203	14	86	946	1.320	9.800
ESPAÑA	919	82	18	36.112	57.139	235.075
GUATEMALA	250	20	80	-	10.000	100.000
MEXICO	900	70	30	8.500	70.000	500.000
PERU	120	35	65	140	386	7.146
PORTUGAL	538	60	40	6.810	11.420	71.355
VENEZUELA	420	65	35	6.500	9.000	85.000
URUGUAY	280	20	80	-	-	25.000
TOTALES	6.073	-	-	98.875	260.253	1.923.268

Fuente y Elaboración: Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF)
<http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>, referencia datos año 2009. [Consulta actualizada 28 de Agosto 2010]

Brasil es el mercado más desarrollado y poseedor de mayor cantidad de franquicias a nivel de Sudamérica, esto significa que es un gran exportador no solamente de productos sino de conceptos de negocio; las franquicias brasileñas se encuentran reconocidas a nivel mundial por su creatividad y su patrón de calidad y esto las hace muy rentables. El director ejecutivo de la Asociación Brasileña de Franquicias- Ricardo Camargo- señala que ya existen varias franquicias brasileñas operando con éxito en México, Estados Unidos y varios países de la Unión Europea y, con esta referencia piensa seguir promocionando otras franquicias para su exportación.

Actualmente el sistema de franquicia registra un aumento del 10% anual, y se encuentra dividido en 12 sectores, principalmente en: calzados y accesorios, restauración, educación, deporte-salud-belleza y entretenimiento, gráfica, turismo, informática y electrónicos, limpieza y conservación, muebles y decoración, servicios, automovilismo, vestuario. El sector que presenta un mayor crecimiento es el de calzados y accesorios con un 53%, seguido por: el sector alimenticio, informática y electrónica, viajes y turismo³¹. En la actualidad el sistema de franquicia se vale de la Ley sobre la Franquicia número 8955 n.14 de mayo de 1996.

³¹ Infofranchise.es, Reseña de prensa: *La Franquicia en Brasil*, [en línea]. Dirección URL: <http://www.infofranchise.es/detail.cfm?IdNotizia=9479&IdSezione=2&strKey=es> [Consulta 27 de Febrero de 2010]

Argentina se encuentra detrás de Brasil como exportador de conceptos con 360 franquicias nacionales en contra de 40 internacionales, donde un dato importante es que, en la mayoría de los casos, los locales propios alcanzan una facturación superior a la de los locales franquiciados. En el año 2005 la facturación fue el 15,6% superior con respecto al 2004. Los datos muestran que la facturación de locales propios logró 3 veces más de la facturación de los locales franquiciados³².

En Venezuela, el mercado de franquicias empieza en el año de 1996 con la llegada de multinacionales al país y, desde entonces se han desarrollado de una manera dinámica y próspera. El crecimiento de la franquicia en Venezuela es favorable para el país pues indica que se encuentra creciendo alrededor de un 1,4 % anual. Cuenta con un número de franquicias propias cercano al 70%, de las cuales, Caracas representa un 35% de las redes³³, sin embargo, ciudades como Maracaibo, Valencia y Puerto de la Cruz se encuentran “en el blanco” de muchos franquiciadores, pues, la mayoría de establecimientos se encuentran expandiendo hacia las ciudades anteriormente mencionadas.

El 17% del total de establecimientos se encuentra dirigido al sector de gastronomía, y el 54% son de comida rápida. Este sector genera aproximadamente 8.800 empleos directos de los cuales 5.300 son de comida rápida.³⁴ A pesar de esto, en los últimos años el sector de comida rápida ha bajado su porcentaje de crecimiento, debido a que, la gente ha visto la posibilidad de imponer conceptos de negocio diferentes al gastronómico, lo cual, ha permitido el aumento de formatos de negocio como peluquerías, salud, odontología, boutiques, entre otros. Cabe mencionar que este efecto no se da solamente en este país, sino en el resto del mundo.

El portal audiovisual de la Franquicia. *ABF, Asociación Brasileña de Franquicias*. Tormo.tv Tormo & Asociados. Dirección URL: <http://www.tormo.tv/informaciondecontenido.php?con=96920> [Consulta: 27 de Febrero 2010]

³² DBA (C.) Fernando Zerboni – Profesor Full Time IAE, MBA. Ma. Belén López Alemán – Investigadora Asociada. *Estudio del Mercado de las Franquicias en Argentina- 2006: Panorama del sector y proyecciones- Informe Final*. Asociación Argentina de Franchising. Dirección URL: http://aamf.com.ar/3_5.php [Consulta: 27 de Febrero de 2010]

³³ Datos obtenidos de: Tormo&Asociados, *La franquicia en datos- Las cifras de la franquicia en Venezuela*. Disponible en <http://www.tormo.com.ve/franquiciados/datos/venezuela.asp>. Consulta: 4 de Marzo de 2010]

³⁴ Front Consulting Group y la Cámara Venezolana de Franquicias/ Profranquicias 2008 [en línea] disponible en www.profranquicias.com (página oficial de la Cámara Venezolana de Franquicias) [Consulta: 5 de Marzo 2010]

El modelo de franquicias en Perú empieza su funcionamiento en el año de 1979, como la mayoría de países latinoamericanos, con la llegada de cadenas internacionales. La primera cadena en llegar al país, fue Kentucky Fried Chicken (kFC), secundada por McDonald's y luego por cadenas como: Burger King, Pizza Hut, Bluckbuster, DHL, entre otras. A partir del año 1985 hasta 1990 la economía del país se vio afectada debido a la hiperinflación, provocando la paralización de toda la economía peruana, lo que para muchas empresas casi significó la salida total del mercado.

En el año de 1993, se aprueba en Perú la Ley de Tratamiento de Inversiones y Capitales Extranjeros lo que permite el libre flujo de regalías; por otro lado, se da el reingreso del país a la comunidad internacional lo que le facilita la apertura hacia el comercio internacional y llegan al país 50 franquicias nuevas, la mayoría pertenecientes al sector de comida rápida y provenientes de los Estados Unidos. El crecimiento del mercado se ve afectado debido a la recesión económica que atravesó el país en el año de 1999, lo que disminuye la inversión dentro del sector de franquicias. Aunque esto no fue un impedimento total para que se asienten nuevas marcas, se podía haber logrado un mayor avance y hacer que el país compita en el mercado con otros países a nivel internacional.

Las marcas estadounidenses ocupan el 70% de participación en el mercado contra el 18% que representan las marcas propias.³⁵ La mayoría de enseñas se encuentran ubicadas en Lima debido a que la población capitalina tiene mayor poder adquisitivo comparado con el resto de ciudades. Después de la capital, se han instalado algunas franquicias en Cuzco y Arequipa que han demostrado una mayor apertura a nuevos conceptos de negocio a diferencia del resto de ciudades. Aunque el sector gastronómico sigue siendo el más importante y con gran acogida, las tendencias en el mercado peruano muestran que las franquicias con mayor potencial y posibilidad de éxito son aquellas que se encuentran dedicadas al área de servicios, restauración, seguridad y cibercafés y aquellas que puedan desarrollar innovación para una población que muestra tener nuevas necesidades.

³⁵ Consultora Tormo & Asociados [en línea] disponible en www.tormo.com Copyright © 2010 Tormo & Asociados S.L. [Consulta: 6 de Marzo 2010]

El modelo de la franquicia en Colombia nace en los años 80 pero, empieza su desarrollo y expansión en los años 90, debido a que en la primera década el país no contaba aún con una apertura económica que le permitiera la importación de franquicias. A partir de la segunda década la perspectiva económica del país cambió y permitió la llegada de las primeras multinacionales como McDonald's, Bluckbuster, Subway, entre otros. A partir del año 99 la inversión en estos conceptos de negocio se mostró desestimulada debido a la crisis socio-política que sufrió el país ese año. Pasado el tiempo de crisis, la economía mejora y el sector de franquicias toma fuerza permitiendo que el sistema de franquicias se convierta en la mejor opción para los empresarios colombianos, dándoles la oportunidad de expandir sus negocios en forma nacional como internacional.

En el ámbito internacional Colombia se encuentra exportando sus franquicias, principalmente, a países como: México, Costa Rica, Panamá, Estados Unidos y España. Colombia es un país que se encuentra trabajando muy duro en el sector de las franquicias, debido a que existen pymes que frente al Tratado de Libre Comercio, pueden verse seriamente afectadas. “Desde las cámaras se empezó a mirar que la constitución base de empresas de Colombia son pymes y que estas, frente a un Tratado de Libre Comercio, pueden correr el riesgo de desaparecer si no se fortalecen. Ello porque estas empresas generalmente se crean en una ciudad y no salen de la misma. Con el modelo franquicia una empresa puede crecer y tener otras oportunidades de mercado en otras ciudades”, dice la Gerente de Franquicias Colombianas.³⁶ Por este fin, el proyecto para la creación de franquicias, se encuentra promoviendo la expansión de las pequeñas y medianas empresas, y por otro lado es una garantía de empleo calificado. Se encuentra respaldado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual, apoyó financieramente con un crédito y ya se encuentra trabajando con el país desde hace tres años.

Un modelo exitoso que cabe mencionar es el de la franquicia colombiana, Servientrega, que posiblemente es la franquicia que mayores fuentes de empleo genera en el país. Por otro lado, el sector que mayor crecimiento ha tenido el país, es el textil, como la moda y confección que se encuentra con un 25,93% de

³⁶ Información obtenida de la Consultora Tormo & Asociados [en línea], disponible en página web www.tormo.com.co, Copyright © 2009 Tormo & Asociados S.L. [Consulta: 6 de marzo 2010]

participación en el mercado, el mismo que se encuentra subdividido por nuevos conceptos de negocios como moda íntima y moda casual.

Colombia cuenta con mayor número de establecimientos franquiciados que propios, por lo que indica que es más importador de conceptos de negocio que exportador. Además, al ser mayor el número de establecimientos franquiciados mayor es el número de participación en el mercado siendo la misma de 72% por parte de los establecimientos franquiciados contra el 28% que corresponde a los establecimientos propios³⁷. Las franquicias internacionales que ingresan al país, en su mayoría provienen de Estados Unidos. Entre los países que exportan sus conceptos de franquicia a Colombia, por orden de participación en el mercado tenemos a: Estados Unidos, España, Francia, Italia, Argentina, Canadá, Alemania, Brasil, Chile, Inglaterra, Japón, Perú, Suiza, Venezuela y Uruguay.

El mercado chileno es aún inmaduro, pero con un gran potencial para las franquicias internacionales. Cuenta con una buena economía y es un mercado estable. Chile ha firmado varios tratados de Libre Comercio lo que facilita la importación y exportación de marcas. “Chile es un país calzado para crecer y, en este contexto, el sistema de franquicias es muy bueno, porque aprovecha el espacio que tiene el país”, explica Víctor Daccarett, presidente de la Cámara de Franquicias de Chile³⁸. En el año 2006 Chile contaba con aproximadamente 124 marcas, de las cuales un 72% se destinaba a extranjeras y solo un 28% a marcas nacionales. No se cuenta con cifras exactas de los años posteriores. El mercado chileno se encuentra concentrado en el sector gastronómico con un 32%, principalmente el de comida rápida, seguida por el rubro de moda y servicios.

En Estados Unidos el mercado de franquicias es el más desarrollado y maduro de todo el mundo. Se ha caracterizado por ser el más dinámico y del cual han salido las marcas más reconocidas como son McDonald's, Burger King, Subway entre otras, y lidera el sector de franquicias en Latinoamérica, Europa y Asia. Datos publicados por la Asociación Internacional de Franquicias señalan que en la actualidad este país

³⁷ Referirse a nota 35.

³⁸ Aguirre León, Sebastián. *Del sushi a corredoras: las nuevas franquicias que toman vuelo en Chile*. Economía y Negocios, 31 de Marzo de 2008. Disponible en: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=44453>. Consulta: 7 de Marzo de 2010.

cuenta con 2.500 enseñas y se espera que para este año (2010) el sector de franquicias genere más de 2 billones de dólares. Los sectores que mayor facturación y fuentes de trabajo representan son los de: comida rápida, hoteles, alimentación y restauración; siendo el fast food el que encabeza la lista.

México es el país centroamericano que posee un sistema de franquicias bastante desarrollado, la mayoría de las enseñas son de procedencia nacional con el 70% y tan solo con el 30% de procedencia extranjera.³⁹ En la participación de franquicias por categoría el sector gastronómico ocupa el 30%; seguido por conceptos de negocio como: servicios, educación, salud, textil, construcción, estética, entre otros. México ocupa el séptimo puesto en el ranking mundial, según el *World Franchise Council*, y hace de este país uno de los destinos favoritos de las cadenas de franquicias internacionales. En el 2008 alcanzó una facturación de 50.000 millones de dólares y genera un crecimiento anual de 3% aproximadamente.

Los datos que indica la Asociación Mexicana de Franquicias⁴⁰ sobre el porcentaje de franquicias dividida por sectores son los siguientes: la prestación de servicios ocupa el 28% de participación en el mercado, hostelería cuenta con un 26%, retail con un 24%, enseñanza con un 16% y entretenimiento con un 6%. Es necesario recalcar que el gobierno mexicano ha jugado un rol muy importante para el desarrollo de la franquicia, debido a la creación del Programa Nacional de Franquicias⁴¹ dirigido a cumplir con la conversión de empresas a franquicias, donde el Estado por medio de la Secretaría de Economía financia el 50% del costo de la consultoría necesaria para la creación de la franquicia, a través de un crédito con tasa de interés cero y un plazo de 36 meses; por otro lado, el financiamiento para la adquisición de franquicias, como en el caso anterior, financiando el 50% de la entrada para obtener la franquicia con un plazo de 36 meses.

³⁹ Tormo & Asociados, *La Franquicia en México*. Consultora Tormo & Asociados, artículo disponible en www.tormo.com.mx Consulta: [7 de Marzo 2010]

⁴⁰ Asociación Mexicana de Franquicias, Estadísticas [en línea], disponible en www.franquiciasdemexico.org [Consulta: 7 de Marzo 2010]

⁴¹ Para mayor información sobre el Programa Nacional de Franquicias, ingresar a la página oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, en la pestaña referente al PNF. Datos indicados en la nota al pie 26.

Durante el año 2008 el Programa Nacional de Franquicias se encontró enfocado en dos puntos significativos como: desarrollar nuevas franquicias con el objetivo de ampliar el potencial de generación de nuevos negocios y la transferencia de modelo con la meta de buscar reproducir negocios exitosos apoyando el canon de franquicia. Sin embargo para este año 2009, según el informe del Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Ing. Diego Elizarraras Cerda, durante el año 2009 el plan de trabajo se encuentra enfocado en la reingeniería del modelo de franquicias, brindar apoyo a franquicias mexicanas que quieran exportar y dar financiamiento, equipamiento y capital de trabajo de franquiciadores mediante un fondo de garantía.

1.8.3 La Franquicia en el Mundo

Pasando a considerar otro continente, “en la actualidad, la Asociación Internacional de la Franquicia reconoce a Europa occidental como una de las mejores ubicaciones para el desarrollo internacional de la franquicia”.⁴² Los países que cuentan con mayor tradición dentro del sistema y que contempla la mayor parte de franquicias del continente son: España, Francia, Gran Bretaña, Alemania e Italia, los cuales cuentan con 3.500 redes que representan el 80% del mercado Europeo, presentando una diversidad extraordinaria. Por este motivo se pone como centro de atención y de próxima expansión por parte de las transnacionales que, en la actualidad, no operan en Europa, especialmente las marcas estadounidenses, que ven en Gran Bretaña la puerta que les abrirá camino para el resto del continente.

En la actualidad España es el país que mejor se ubica, se encuentran, a diferencia del resto de países europeos, formatos de negocio novedosos que han permitido que se posicionen de una manera positiva. Una de las ventajas que ha tenido el estado español para su expansión de marcas hacia Latinoamérica es el idioma, además tiene franquicias alrededor de países como México, Venezuela, Perú, Ecuador entre otros, en los cuales las marcas españolas han alcanzado un éxito irrefutable. Como ejemplo tenemos a Mango (marca reconocida de moda).

Reino Unido es considerado a nivel internacional como un mercado rentable y fuertemente consolidado. El sector de franquicia en Reino Unido ha crecido un 44%

⁴² Federación Europea de Franquicias, [en línea] disponible en www.franchiseurope.com [Consulta: 10 de Marzo 2010]

en los últimos diez años, y la contribución de las franquicias en la economía del país es del 15%. Los franquiciadores extranjeros, sobretudo estadounidenses, ven en Reino Unido una oportunidad extraordinaria para empezar su expansión hacia el continente Europeo debida al uso del mismo idioma; además tiene un gran potencial dentro del sistema de franquicias. Cada vez son más los empresarios independientes que desean adquirir una franquicia. Una encuesta realizada por Natwest Asociación Británica revela que los nuevos franquiciados están utilizando más tiempo para planificar la nueva franquicia que desean comprar.

Alemania tiene una admirable reputación a nivel internacional, pues todos los productos que son importados de este país se diferencian del resto por su calidad inigualable, esto ha sido un factor muy importante para el desarrollo del sistema, debido a que una franquicia alemana es considerada siempre de muy buena calidad y es sinónimo de confianza y es por este motivo que se encuentra en un constante crecimiento año tras año. En la actualidad se encuentran en funcionamiento aproximadamente 900 enseñas de las cuales el 90% de ellas son nacionales. Las enseñas se encuentran divididas de la siguiente manera: servicios con un 50% de participación, *retail* con un 29 % y 21% hotelería y restauración⁴³.

El continente asiático no solamente es el centro de fabricación mundial, sino que también está mostrando grandes avances en el sistema de franquicias, puesto que el mercado asiático es un buen consumista. Dentro de este continente tenemos a países que están luchando por estar dentro del centro de expansión de franquicias como: China, Hong-Kong, India, Japón, Filipinas y Singapur; a través de una mejor organización y planificación de actividades encaminadas a atraer a los potenciales franquiciadores como base de operaciones. Los sectores que mayor dinamismo tienen en Asia son: restauración, educación, belleza y salud.⁴⁴

China tiene un amplio campo de desarrollo donde existen grandes centros comerciales y una nueva generación de ciudadanos que buscan formatos de negocios

⁴³ Tormo & Asociados. *La Franquicia en Alemania: gusto por lo nacional*. [en línea]. Disponible en http://www.tormo.com/internacional/393/La_franquicia_en_Alemania:_gusto_por_lo_nacional.htm [Consulta: 7 de Marzo de 2010]

⁴⁴ Entrevista sobre el crecimiento del sector de franquicias en Asia otorgada por el señor Winston Lim para Ac. Franchise TV. Disponible en: <http://www.acfranchise.tv/mx/video-500-77.html>. [Consulta: 9 de Marzo de 2010]

con fácil estandarización. Las grandes marcas especialmente las de comida rápida tienen un campo de fácil expansión. Ciudades como Hong-Kong y Singapur son el foco de atención por parte de franquiciadores que ven dentro de estos mercados un gran potencial para la expansión de sus marcas y proyectan que tendrán gran éxito. A pesar de que ahora estos países son netamente importadores de conceptos, se están empezando a convertir en exportadores, y se los ve como los futuros protagonistas de la franquicia, de una manera especial a China.

Los países del medio oriente con cultura musulmana se manifiestan netamente importadores, especialmente en conceptos como moda y en menor medida al sector gastronómico, aunque su desarrollo es inferior al que presenta el sudeste asiático, se espera que se avance con logros positivos en el sector de franquicias. Pareciera que el continente africano resistiría y no daría acogida al sistema de franquicias por ser un modelo occidental, pero países como Egipto, Sudáfrica y Marruecos están formando parte de este modelo de negocio y, sobre todo lo están haciendo de una manera positiva.

A pesar de que este sistema no se encuentra implantado como en otros países, el sector de comida rápida está consiguiendo entrar de una manera muy importante dentro del mercado, la cadena de franquicias McDonald's ya tiene establecido dentro de este continente 123 casas y todas ellas en Sudáfrica. Por otro lado, este país se encuentra generando franquicias como es el caso del conglomerado Nando's. Aunque se esté observando un gran desarrollo para las franquicias en este continente, sus leyes y política ponen muchas trabas a los franquiciadores que desean expandirse, por lo que se espera que en un futuro se tenga mayor apertura y avanzar con el desarrollo de las empresas- franquicias.

En Oceanía, Australia cuenta con una economía abierta y pocas barreras al comercio, lo cual permite la incursión y desarrollo del sistema de franquicia de una mejor manera a diferencia del resto de países. La mayoría de enseñas que funcionan en el país son nacionales y, un gran número de ellas están siendo importadas por otros países.

Después de haber analizado la difusión en el mundo del sistema de franquicia, para tener una visión global del fenómeno, se ha resumido en cuadros los datos indicados arriba, complementados con datos relacionados con otros factores que tienen o deberían tener influencia sobre la difusión de la franquicia, como por ejemplo, la población, PIB per cápita, entre otros. El análisis que sigue está limitado a los países para los cuales se ha encontrado informaciones confiables, con un buen grado de aproximación. Para demostrar la validez de esta afirmación, de propósito, se ha reportado, por un mismo país, los datos de distintas fuentes y fechas: claramente se notan diferencias que no pueden ser consideradas significativas, por el nivel de profundidad que tiene el análisis⁴⁵. Son 21 países que, a pesar de no representar una muestra correcta del punto de vista estadístico, contribuyen notablemente al conocimiento del fenómeno del que se está tratando.

Es importante notar que, generalmente, se trata de estimaciones, por no existir datos oficiales. Además, es también importante notar que dichas estimaciones no se refieren siempre a una fecha común, pero al periodo **2006-2009**, salvo **por el PIB que se refiere al 2009**. De todas maneras, aunque con estas limitaciones, para los fines de este estudio, se ha considerado suficientes las estimaciones, que se ha encontrado, para tener ideas más claras sobre el desarrollo y distribución de la franquicia en el mundo en función de otros factores.

Por cada país los elementos considerados son: número de redes y de locales de franquicias, su facturación y empleos y renta per cápita (tabla n. 2, página 43); para dar la justa medida de cada uno de estos elementos y su participación e influencia en el conjunto de países considerados, a parte de su valor absoluto, se han calculado los promedios de facturación por red, por local, y por empleado, los promedios de empleados por red y locales y el promedio de locales por red (tabla n. 3, pág. 44).

Para analizar cómo se distribuye la franquicia entre los distintos países, por cada uno de los citados elementos, se han construido tablas de posiciones de los países en orden creciente, y calculado el porcentaje de participación en el monto total correspondiente a cada elemento considerado (tablas 4-10 páginas 45-48); además,

⁴⁵ Véase tabla n. 2 (página 42) y tabla n.3 (página 43)

los países han sido ordenados también por los indicados porcentajes (tablas 11-14, pág. 49-52). Finalmente, los resultados de todas las tablas de posiciones han sido resumidos en una única tabla (tabla 15, pág. 53), e ilustrados en gráficos, para facilitar su lectura, separadamente y en conjunto (gráficos, páginas 54- 59). A cada una de las tablas corresponde un gráfico ilustrativo que indica muy claramente la alta concentración existente para el número de redes, el número de locales, facturación y empleados.

La tabla 15 ha sido útil para hacer una evaluación sintética de la posición que tiene el sistema de franquicia en cada país. Se ha operado de la siguiente manera: a cada uno de los países se ha atribuido el puntaje que corresponde al número de puesto ocupado en las tablas de posiciones de los distintos factores tomados en consideración; sumando los puntajes, se ha llegado a un índice condensado. Por ejemplo, el Perú, en las tablas de posiciones, en orden creciente, ocupa los siguientes puestos: 2, en la tabla de posiciones según el número de redes presentes en el país; puesto 1, en la facturación por red; 1, por número de empleados; 7, por facturación por local; 5 por facturación por empleado; 2, por número de empleados por red; 19, por empleados por local; 1, por locales por red; 5, por PIB per cápita. Sumando estos números se obtiene el total de 45 puntos que sitúan al Perú en el primer puesto en la tabla de posiciones, en orden creciente, del índice condensado al que hemos atribuido la función de indicador de la difusión, posición e influencia de varios factores en el sistema de franquicia en los distintos países, sujetos de este análisis.

La tendencia a una mayor presencia de redes de franquicia en los países con PIB per cápita es lógica, pero no es una constante. Resulta innegable que habría sido necesario considerar, en el análisis, otros factores como por ejemplo la población. Pero no se ha encontrado una fuente de información sobre la concentración de la misma en los centros urbanos más poblados y desarrollados que constituyen las sedes más importantes para la franquicia.

Se indica en seguida, en pastillas comprimidas, los principales y más evidentes resultados del análisis, a pesar de las limitaciones indicadas anteriormente, reenviando al examen de los cuadros para mayores detalles y profundización.

En los 21 países considerados

Redes de Franquicia Existentes: 20.001

Promedio por cada país: 952

El 10% está concentrado en los primeros 7 países, el 40% está concentrado en el segundo grupo de 9 países y el 50% corresponde a los últimos 5 países

(en la tablas de posiciones por número de redes, en orden creciente)

Fuente: Elaboración propia.

Número de locales: 2.042.437

Promedio por cada país: 90.259; Promedio por cada red: 102

A los primeros 11 países corresponde casi el 10% de locales, sigue un grupo de 7 países con un 25% de locales, 2 países con un 10% y un solo país con el 44% de locales (Estados Unidos)

Fuente: Elaboración Propia

Facturado: 919.383 millones de dólares

Promedio por cada país: 43.780; por cada red: 45.966.852;

por cada local: 450.140; por cada empleado: 29.509

A los primeros 12 países corresponde el 10,5% del facturado total, a los siguientes 5 países el 17%, a los siguientes 3 países corresponde el 38% del facturado y a un solo país el 25% (Estados Unidos).

Fuente: Elaboración propia.

Número de empleados: 31.155.789

Promedio por cada país: 1.483.609; por cada red: 1.558; por cada local: 15

En los Estados Unidos se concentran el 67% del total de los empleados en locales franquiciados de los 21 países

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Redes

N° de Orden	Países	Redes	Locales	Facturación	Empleados	PIB per cápita
		N°	N°	millones USD	N°	USD
1	Chile	90	1.000	200	25.000	14.000
2	Perú	120	386	140	7.146	7.300
3	Ecuador	203	1.320	946	9.800	7.100
4	Egipto	310	4.919	1.510	50.000	4.900
5	Argentina	400	21.000	4.800	170.000	12.500
6	Venezuela	420	9.000	6.500	85.000	12.300
7	África del Sur	470	25.780	18.100	412.428	9.500
8	Portugal	538	11.420	6.810	71.355	21.900
9	Reino Unido	759	36.913	19.306	364.000	35.500
10	Italia	766	48.422	25.346	173.593	31.200
11	Alemania	880	45.200	36.050	406.000	34.200
12	México	900	70.000	8.500	500.000	13.900
13	España	919	57.139	36.112	235.075	33.100
14	Francia	929	39.510	55.359	400.000	32.800
15	Australia	960	62.000	86.250	426.500	36.700
16	Japón	1.194	235.440	164.000	2.400.000	33.400
17	Canadá	1.200	78.000	90.000	1.000.000	38.700
18	Brasil	1.643	79.988	35.067	719.892	9.400
19	India	1.800	120.000	4.000	300.000	2.500
20	China	2.600	195.000	90.387	2.400.000	4.900
21	Estados Unidos	2.900	900.000	230.000	21.000.000	46.300
	Totales	20.001	2.042.437	919.383	31.155.789	442.100

Fuentes:

- FIAF (Federación Iberoamericana de Franquicias) datos 2009: Argentina, Brasil, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Portugal, Venezuela.
- Tormo & Asociados datos 2006 www.tormo.com/monografias/galeriatormo2006/index.asp?tema=26&pagina=1 son: Usa, Japón, Francia, Alemania, Italia, China, Australia, Reino Unido.
- Index.Mundi: Producto Interno Bruto (per cápita) datos 2009 son todos los países.
- CAMARGO, Ricardo (Director Ejecutivo ABF. Secretario General FIAF y WFC). *La Franquicia a nivel mundial*, 2009. Pertenece a los países: Canadá, Chile, Egipto, África del Sur, Rusia, Corea del Sur, Singapur e India.

Elaboración Propia.

Tabla 3: La Franquicia en el Mundo por Países – Promedio de:

Países	Facturación por			Empleados por		Locales por
	Red	Local	Empleados	Red	Local	Red
África del Sur	38.510.638	702.095	43.886	878	16	55
Alemania	40.965.909	797.566	88.793	461	9	51
Argentina	12.000.000	228.571	28.235	425	8	53
Australia	89.843.750	1.391.129	202.227	444	7	65
Brasil	21.343.274	438.403	48.711	438	9	49
Canadá	75.000.000	1.153.846	90.000	833	13	65
Chile	2.222.222	200.000	8.000	278	25	11
China	34.764.231	463.523	37.661	923	12	75
Ecuador	4.660.099	716.667	96.531	48	7	7
Egipto	4.870.968	306.973	30.200	161	10	16
España	39.294.886	632.003	153.619	256	4	62
Estados Unidos	79.310.345	255.556	10.952	7.241	23	310
Francia	59.589.882	1.401.139	138.398	431	10	43
India	2.222.222	33.333	13.333	167	3	67
Italia	33.088.773	523.440	146.008	227	4	63
Japón	137.353.434	696.568	68.333	2.010	10	197
México	9.444.444	121.429	17.000	556	7	78
Perú	1.166.667	362.694	19.591	60	19	3
Portugal	12.657.993	596.322	95.438	133	6	21
Reino Unido	25.436.100	523.014	53.038	480	10	49
Venezuela	15.476.190	722.222	76.471	202	9	21
Totales	45.966.852	450.140	29.509	1.558	15	102

Elaboración Propia

Tabla 5: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Facturación (USD) por Red

Nº de orden	PAISES	RED
1	Perú	1.166.667
2	Chile	2.222.222
3	India	2.222.222
4	Ecuador	4.660.099
5	Egipto	4.870.968
6	México	9.444.444
7	Argentina	12.000.000
8	Portugal	12.657.993
9	Venezuela	15.476.190
10	Brasil	21.343.274
11	Reino Unido	25.436.100
12	Italia	33.088.773
13	China	34.764.231
14	África del Sur	38.510.638
15	España	39.294.886
16	Alemania	40.965.909
17	Francia	59.589.882
18	Canadá	75.000.000
19	Estados Unidos	79.310.345
20	Australia	89.843.750
21	Japón	137.353.434
	Totales	45.966.852

Elaboración Propia

Tabla 4: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Facturación (USD) por Local

Nº de orden	PAISES	LOCAL
1	India	33.333
2	México	121.429
3	Chile	200.000
4	Argentina	228.571
5	Estados Unidos	255.556
6	Egipto	306.973
7	Perú	362.694
8	Brasil	438.403
9	China	463.523
10	Reino Unido	523.014
11	Italia	523.440
12	Portugal	596.322
13	España	632.003
14	Japón	696.568
15	África del Sur	702.095
16	Ecuador	716.667
17	Venezuela	722.222
18	Alemania	797.566
19	Canadá	1.153.846
20	Australia	1.391.129
21	Francia	1.401.139
	Totales	450.140

Elaboración Propia

Tabla 7: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Facturación (USD) por Número de Empleados

Nº de orden	Países	Empleados
1	Chile	8.000
2	Estados Unidos	10.952
3	India	13.333
4	México	17.000
5	Perú	19.591
6	Argentina	28.235
7	Egipto	30.200
8	China	37.661
9	África del Sur	43.886
10	Brasil	48.711
11	Reino Unido	53.038
12	Japón	68.333
13	Venezuela	76.471
14	Alemania	88.793
15	Canadá	90.000
16	Portugal	95.438
17	Ecuador	96.531
18	Francia	138.398
19	Italia	146.008
20	España	153.619
21	Australia	202.227
	Totales	29.509

Elaboración Propia

Tabla 6: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Empleados por Red

Nº de orden	Países	Red
1	Ecuador	48
2	Perú	60
3	Portugal	133
4	Egipto	161
5	India	167
6	Venezuela	202
7	Italia	227
8	España	256
9	Chile	278
10	Argentina	425
11	Francia	431
12	Brasil	438
13	Australia	444
14	Alemania	461
15	Reino Unido	480
16	México	556
17	Canadá	833
18	África del Sur	878
19	China	923
20	Japón	2.010
21	Estados Unidos	7.241
	Totales	1.558

Elaboración Propia

Tabla 9: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Empleados por Local

Nº	Países	Local
de orden		
1	India	3
2	Italia	4
3	España	4
4	Portugal	6
5	Australia	7
6	México	7
7	Ecuador	7
8	Argentina	8
9	Alemania	9
10	Brasil	9
11	Venezuela	9
12	Reino Unido	10
13	Francia	10
14	Egipto	10
15	Japón	10
16	China	12
17	Canadá	13
18	África del Sur	16
19	Perú	19
20	Estados Unidos	23
21	Chile	25
	Totales	15

Elaboración Propia

Tabla 8: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Promedio de Locales por Red

Nº	Países	Red
de orden		
1	Perú	3
2	Ecuador	7
3	Chile	11
4	Egipto	16
5	Portugal	21
6	Venezuela	21
7	Francia	43
8	Reino Unido	49
9	Brasil	49
10	Alemania	51
11	Argentina	53
12	África del Sur	55
13	España	62
14	Italia	63
15	Australia	65
16	Canadá	65
17	India	67
18	China	75
19	México	78
20	Japón	197
21	Estados Unidos	310
	Totales	102

Elaboración Propia

Tabla 10: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el PIB per cápita

Nº	Países	PIB per cápita
de orden		Nº
1	India	2.500
2	China	4.900
3	Egipto	4.900
4	Ecuador	7.100
5	Perú	7.300
6	Brasil	9.400
7	África del Sur	9.500
8	Venezuela	12.300
9	Argentina	12.500
10	México	13.900
11	Chile	14.000
12	Portugal	21.900
13	Italia	31.200
14	Francia	32.800
15	España	33.100
16	Japón	33.400
17	Alemania	34.200
18	Reino Unido	35.500
19	Australia	36.700
20	Canadá	38.700
21	Estados Unidos	46.300
	Totales	442.100

Elaboración Propia

Tabla 11: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Redes

N° de orden	PAISES	REDES		ACUMULADO	
		N°	%	N°	%
1	Chile	90	0,4	90	0,4
2	Perú	120	0,6	210	1,0
3	Ecuador	203	1,0	413	2,1
4	Egipto	310	1,5	723	3,6
5	Argentina	400	2,0	1.123	5,6
6	Venezuela	420	2,1	1.543	7,7
7	África del Sur	470	2,3	2.013	10,1
8	Portugal	538	2,7	2.551	12,8
9	Reino Unido	759	3,8	3.310	16,5
10	Italia	766	3,8	4.076	20,4
11	Alemania	880	4,4	4.956	24,8
12	México	900	4,5	5.856	29,3
13	España	919	4,6	6.775	33,9
14	Francia	929	4,6	7.704	38,5
15	Australia	960	4,8	8.664	43,3
16	Japón	1.194	6,0	9.858	49,3
17	Canadá	1.200	6,0	11.058	55,3
18	Brasil	1.643	8,2	12.701	63,5
19	India	1.800	9,0	14.501	72,5
20	China	2.600	13,0	17.101	85,5
21	Estados Unidos	2.900	14,5	20.001	100,0
	Totales	20.001	100		

Elaboración Propia

Tabla 12: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Locales

N° de orden	Países	Locales		Acumulado	
		N°	%	N°	%
1	Perú	386	0,0	386	0,0
2	Chile	1.000	0,0	1.386	0,0
3	Ecuador	1.320	0,1	2.706	0,1
4	Egipto	4.919	0,2	7.625	0,3
5	Venezuela	9.000	0,4	16.625	0,7
6	Portugal	11.420	0,6	28.045	1,3
7	Argentina	21.000	1,0	49.045	2,3
8	África del Sur	25.780	1,3	74.825	3,6
9	Reino Unido	36.913	1,8	111.738	5,4
10	Francia	39.510	1,9	151.248	7,3
11	Alemania	45.200	2,2	196.448	9,6
12	Italia	48.422	2,4	244.870	11,9
13	España	57.139	2,8	302.009	14,7
14	Australia	62.000	3,0	364.009	17,8
15	México	70.000	3,4	434.009	21,2
16	Canadá	78.000	3,8	512.009	25,0
17	Brasil	79.988	3,9	591.997	28,9
18	India	120.000	5,9	711.997	34,8
19	China	195.000	9,5	906.997	44,3
20	Japón	235.440	11,5	1.142.437	55,9
21	Estados Unidos	900.000	44,1	2.042.437	99,9
	Totales	2.042.437	100		

Elaboración Propia

Tabla 13: La Franquicia en el Mundo en orden creciente según la Facturación (USD)

N° de orden	PAISES	FACTURACIÓN (millones USD)		ACUMULADO	
		N°	%	N°	%
		1	Perú	140	0,0
2	Chile	200	0,0	340	0,0
3	Ecuador	946	0,1	1.286	0,1
4	Egipto	1.510	0,2	2.796	0,3
5	India	4.000	0,4	6.796	0,7
6	Argentina	4.800	0,5	11.596	1,3
7	Venezuela	6.500	0,7	18.096	2,0
8	Portugal	6.810	0,7	24.906	2,7
9	México	8.500	0,9	33.406	3,6
10	África del Sur	18.100	2,0	51.506	5,6
11	Reino Unido	19.306	2,1	70.812	7,7
12	Italia	25.346	2,8	96.158	10,5
13	Brasil	35.067	3,8	131.225	14,3
14	Alemania	36.050	3,9	167.275	18,2
15	España	36.112	3,9	203.387	22,1
16	Francia	55.359	6,0	258.746	28,1
17	Australia	86.250	9,4	344.996	37,5
18	Canadá	90.000	9,8	434.996	47,3
19	China	90.387	9,8	525.383	57,1
20	Japón	164.000	17,8	689.383	75,0
21	Estados Unidos	230.000	25,0	919.383	100,0
Totales		919.383	100,0		

Elaboración Propia

Tabla 14: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el Número de Empleados

N° de orden	Países	Empleados		Acumulado	
		N°	%	N°	%
1	Perú	7.146	0,0	7.146	0,0
2	Ecuador	9.800	0,0	16.946	0,1
3	Chile	25.000	0,1	41.946	0,1
4	Egipto	50.000	0,2	91.946	0,3
5	Portugal	71.355	0,2	163.301	0,5
6	Venezuela	85.000	0,3	248.301	0,8
7	Argentina	170.000	0,5	418.301	1,3
8	Italia	173.593	0,6	591.894	1,9
9	España	235.075	0,8	826.969	2,7
10	India	300.000	1,0	1.126.969	3,6
11	Reino Unido	364.000	1,2	1.490.969	4,8
12	Francia	400.000	1,3	1.890.969	6,1
13	Alemania	406.000	1,3	2.296.969	7,4
14	África del Sur	412.428	1,3	2.709.397	8,7
15	Australia	426.500	1,4	3.135.897	10,1
16	México	500.000	1,6	3.635.897	11,7
17	Brasil	719.892	2,3	4.355.789	14,0
18	Canadá	1.000.000	3,2	5.355.789	17,2
19	China	2.400.000	7,7	7.755.789	24,9
20	Japón	2.400.000	7,7	10.155.789	32,6
21	Estados Unidos	21.000.000	67,4	31.155.789	100,0
	Totales	31.155.789	100		

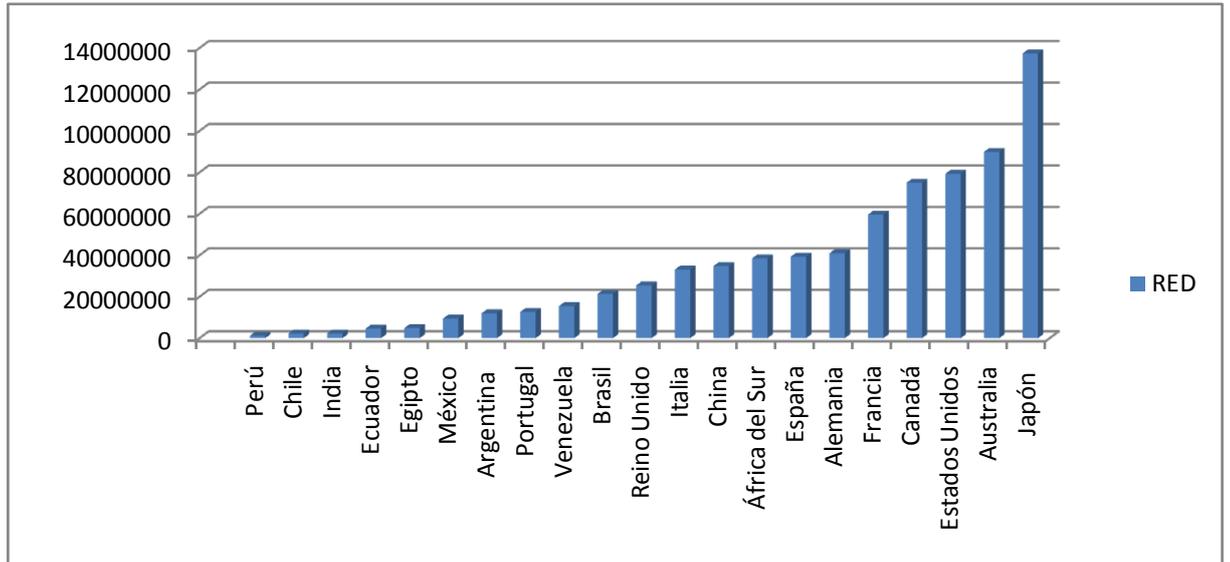
Elaboración Propia

Tabla 16: La Franquicia en el Mundo por Países según el orden creciente por Índice Sintético

Nº de orden	País	Índice
1	Perú	45
2	Chile	58
3	Egipto	59
4	Ecuador	62
5	Argentina	80
6	India	83
7	Portugal	87
8	Venezuela	94
9	México	115
10	Italia	120
11	Reino Unido	125
12	Brasil	130
13	África del Sur	132
14	España	137
15	Alemania	147
16	Francia	153
17	China	162
18	Australia	174
19	Canadá	191
20	Estados Unidos	193
21	Japón	194

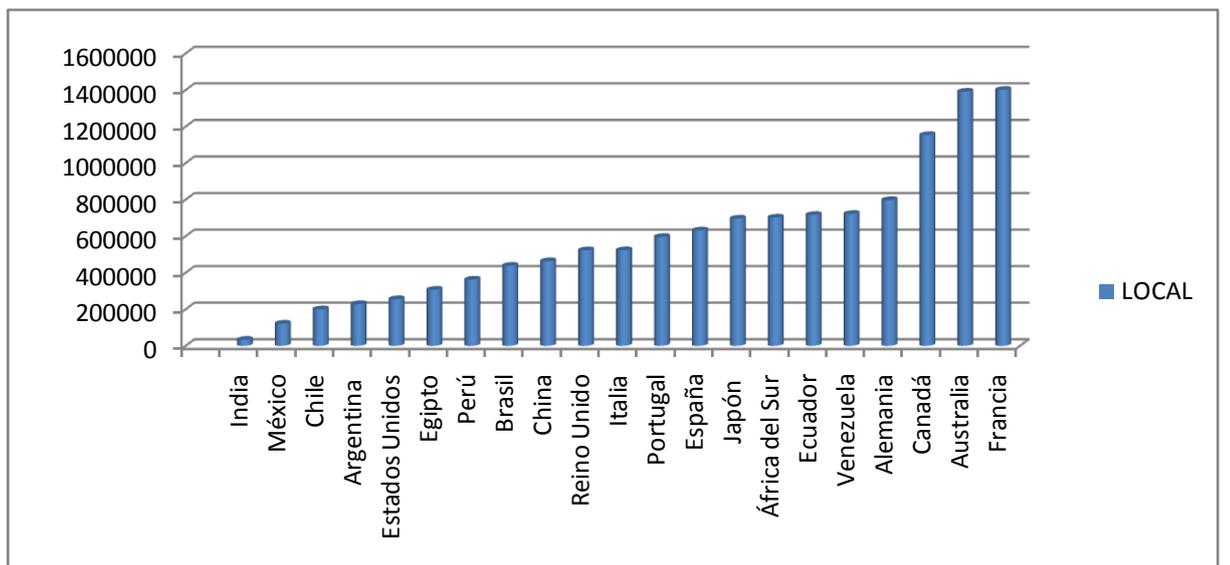
Elaboración Propia

Gráfico 2: La Franquicia en el Mundo por orden creciente según el promedio de facturación (USD) por red



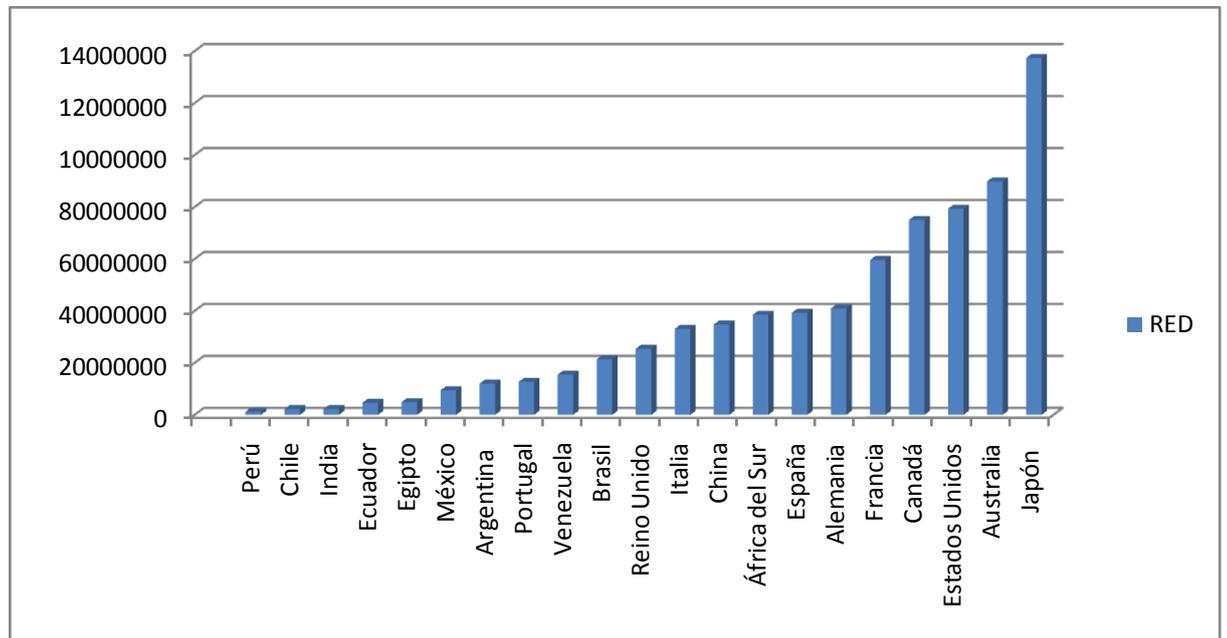
Elaboración Propia

Gráfico 3: La Franquicia en el Mundo en orden creciente según el promedio de facturación (USD) por local



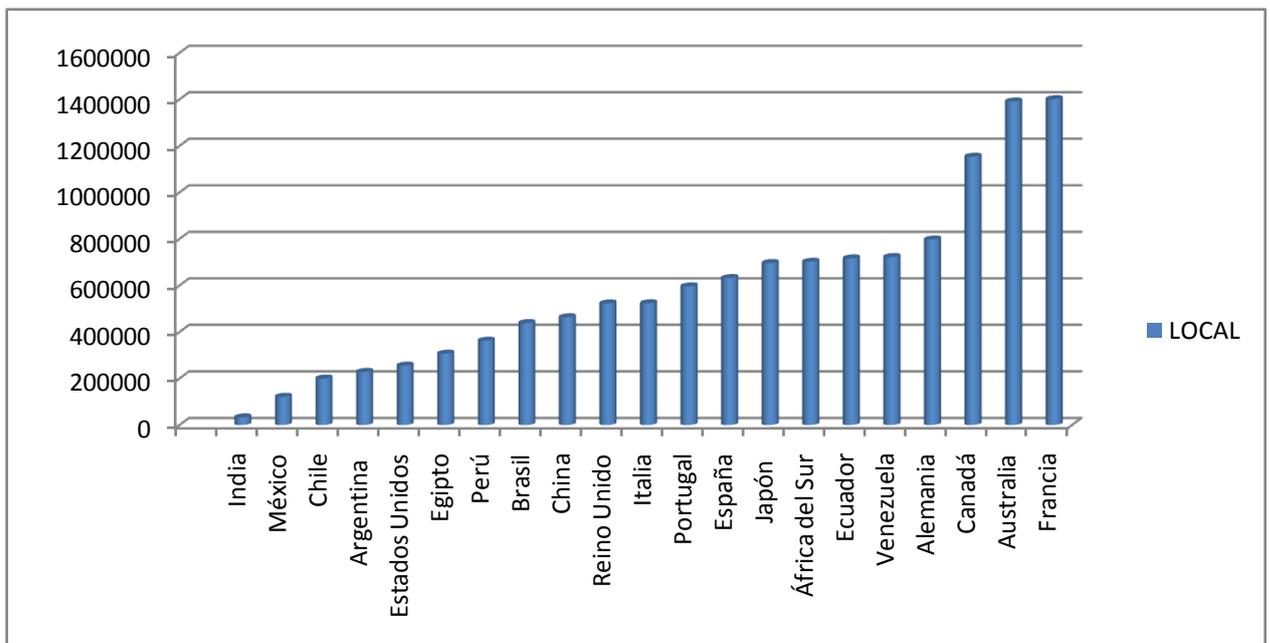
Elaboración Propia

Gráfico 4: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el promedio de facturación por empleados



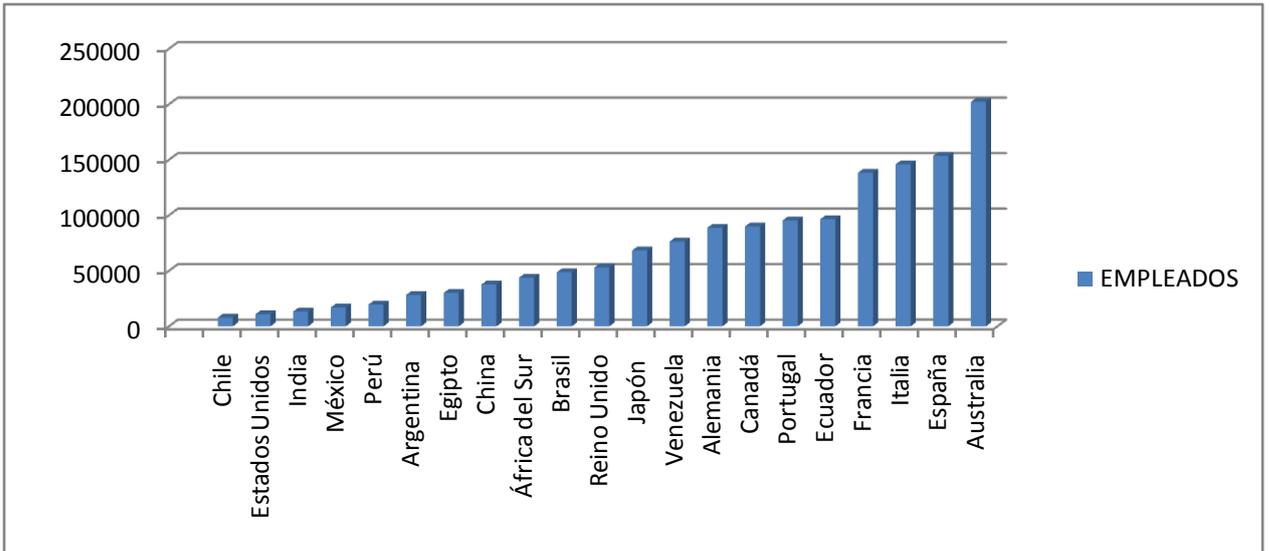
Elaboración Propia

Gráfico 5: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el promedio de empleados por red



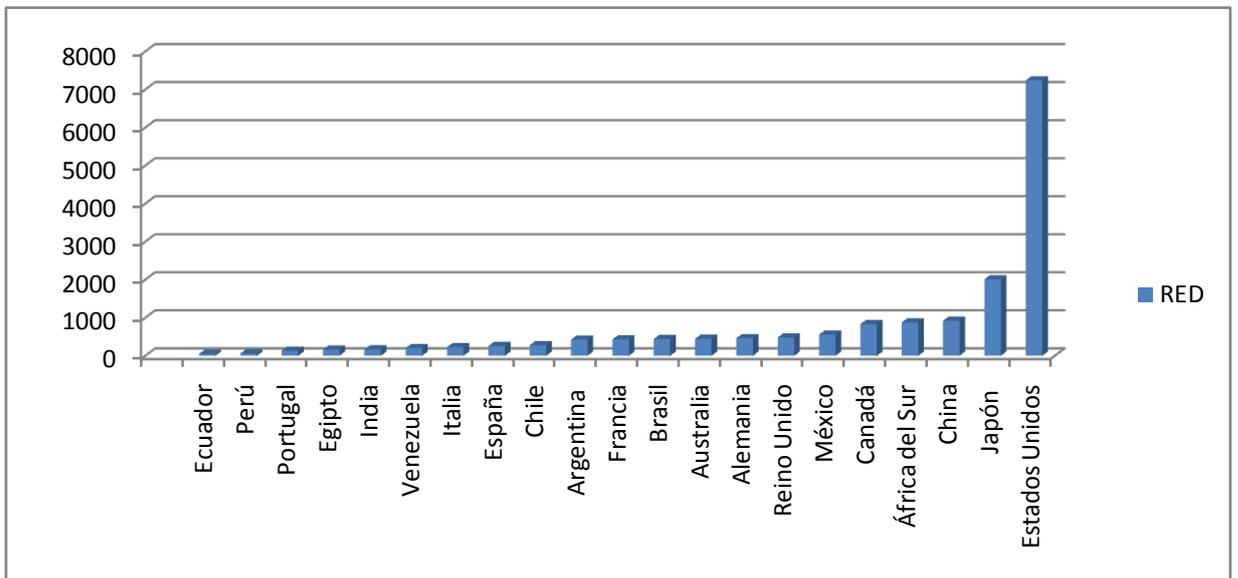
Elaboración Propia

Gráfico 6: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el promedio de empleados por local



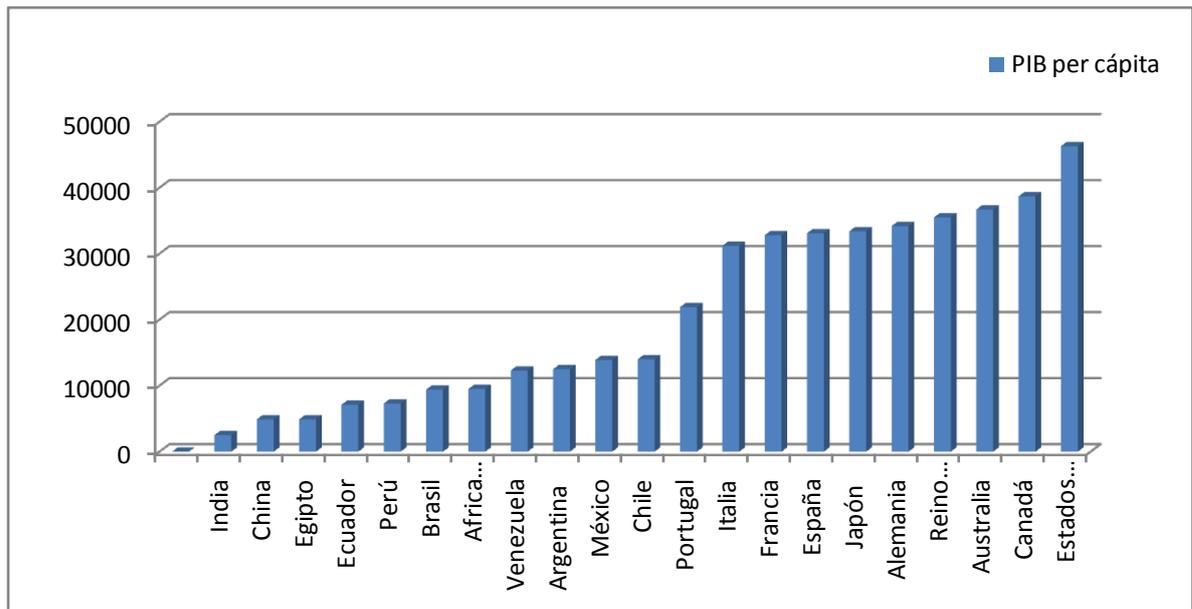
Elaboración Propia

Gráfico 7: La Franquicia en el Mundo por Países según el promedio de locales por red



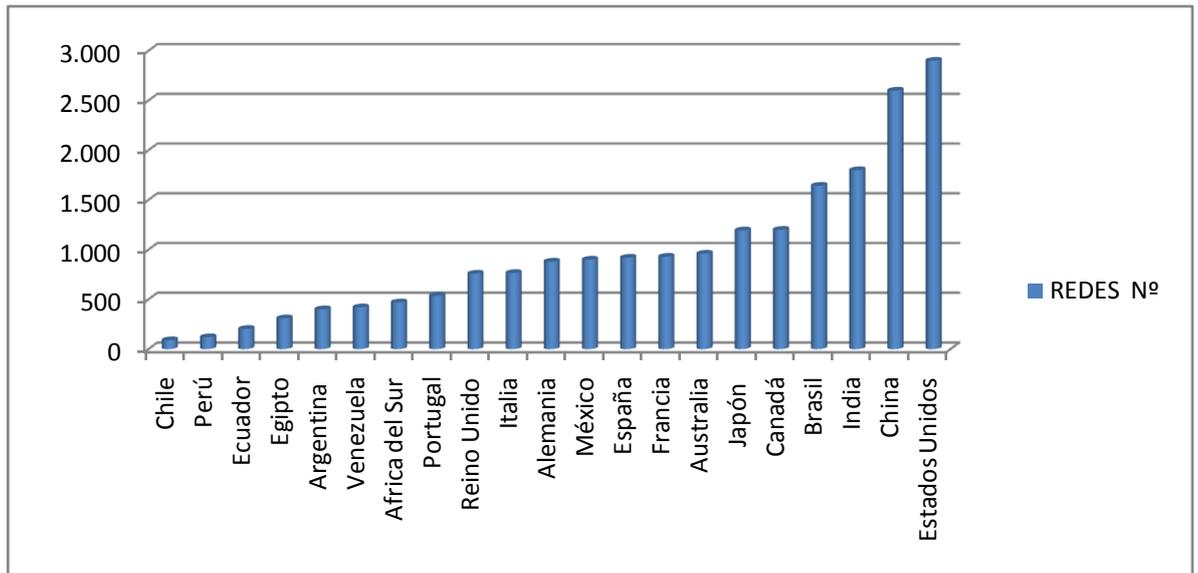
Elaboración Propia

Gráfico 8: PIB per cápita



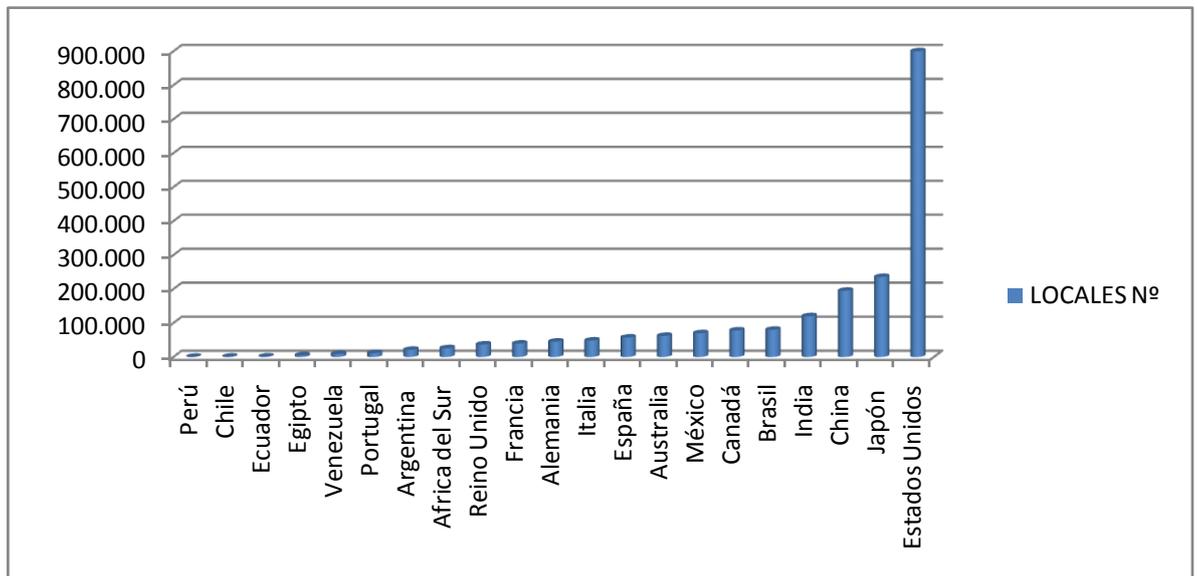
Elaboración Propia

Gráfico 9: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el número de redes



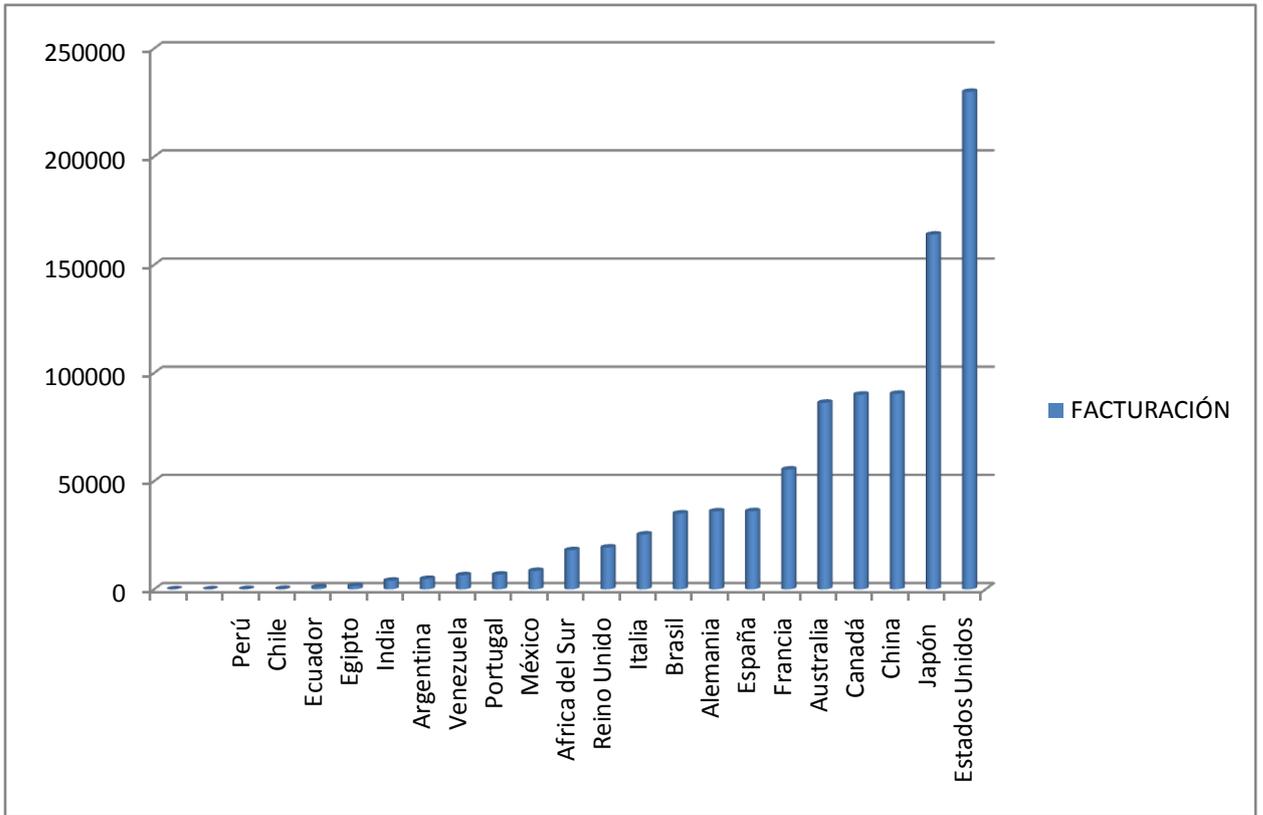
Elaboración Propia

Gráfico 10: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el número de locales



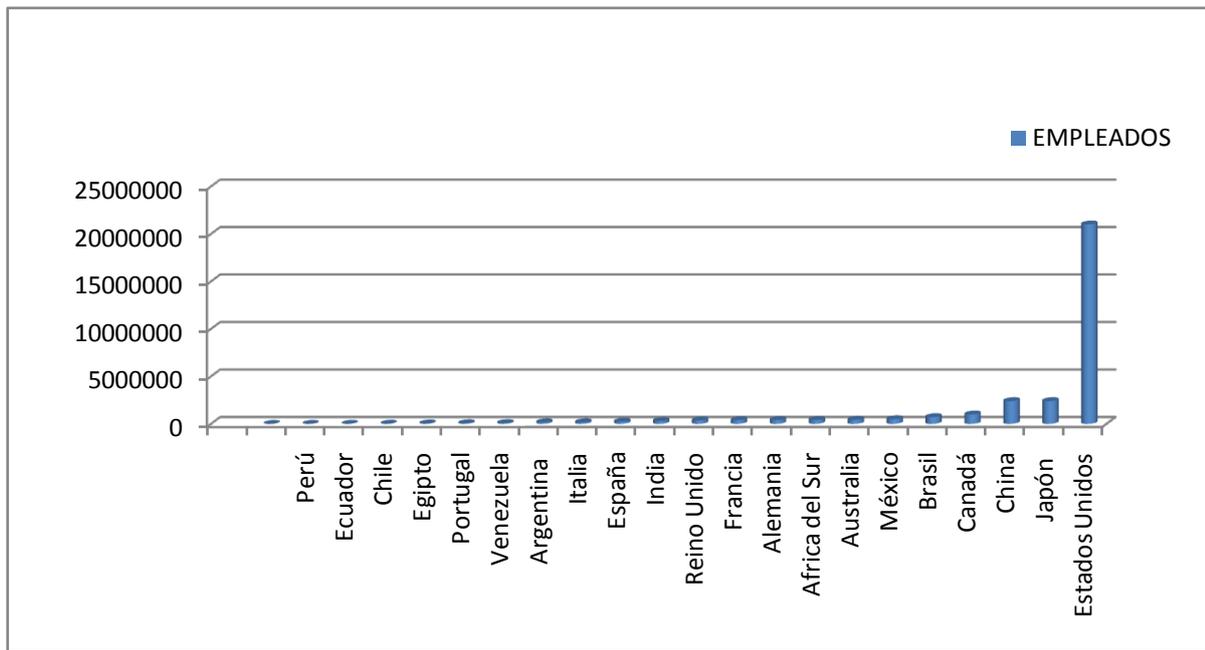
Elaboración Propia

Gráfico 11: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según la facturación (USD)



Elaboración Propia

Gráfico 12: La Franquicia en el Mundo por Países en orden creciente según el número de empleados



Elaboración Propia

Con el fin de dar a conocer de una manera más clara la finalidad del uso de las tablas presentadas anteriormente y el resultado que este estudio ha arrojado, mismo que se encuentra expuesto en las pastillas comprimidas que se presentan en la página 41, se ha decidido dedicar este apartado al comentario de cada una de las mismas. Sin embargo, cabe recalcar, que no se comentarán los gráficos; debido a que, estos contienen los mismos datos de las tablas, pero, que se ha visto la necesidad de presentarlos para poder observar de una manera gráfica y clara la concentración de la franquicia en sus diversas variables alrededor del mundo.

Tabla 2: La Franquicia en el mundo por países en orden creciente según el número de redes.

Esta tabla nos permite conocer cuál es el país que mayor número de redes presenta. Los datos han sido ordenados de manera creciente. Observamos que Estados Unidos lidera la lista con 2.900 redes, seguido por China con 2.600 redes, en tercer lugar tenemos a la India con 1800 redes y en cuarto lugar se encuentra Brasil con 1.643 redes; por otro lado, tenemos que entre los países con menor número de redes se encuentran: En primer lugar Chile con 90 redes, en segundo lugar Perú con 120 redes, en tercer lugar se encuentra Ecuador con 203 redes y en cuarto lugar Egipto con 310 redes.

Tabla 3: La franquicia en el mundo por países promedio de: Facturación por Red, Local, Empleados; Empleados por Red y Local; Locales por Red.

Esta tabla presenta en conjunto el promedio de la facturación por cada una de las variables estudiadas, esto nos permite saber lo siguiente: cuál es el país que en promedio tiene mayor facturación por red, local y cada empleado contratado en la red. Cuántos empleados se encuentran contratados en promedio por cada red y local, y cuál es el promedio de locales por red de cada país.

Tabla 4: La franquicia en el mundo por Países en orden creciente según el promedio de Facturación (USD) por local.

En esta tabla se presentan el promedio de facturación (USD) por cada país. El país que lidera la lista es Francia con \$1.401.139, seguido por Australia con \$1.391.129, en tercer lugar tenemos a Canadá con \$1.153.846 y en cuarto lugar se encuentra Alemania con \$797,566. Esto nos permite conocer que estos países que no cuentan

con un gran número de redes en comparación a otros que si, facturan en promedio por local mucho más que países como: Estados Unidos, China o Canadá.

Tabla 5: La franquicia en el mundo por Países en orden creciente según el promedio de Facturación (USD) por Red.

En esta tabla presenta que según el promedio de facturación (USD) por red los países que lideran son: Japón con \$137.353.434, Australia con \$89.843.750, Estados Unidos con \$79.310.345 y Canadá con \$75.000.000; a diferencia de lo que se presentó en la tabla anterior.

Tabla 6: La franquicia en el mundo por Países en orden creciente según el promedio de empleados por red.

Esta tabla presenta que Estados Unidos es el país que mayor fuente de trabajo genera en promedio por cada red contando con un número de 7.241 empleados. Seguido por Japón con 2.010 empleados, en tercer lugar China con 923 empleados y en cuarto lugar África del Sur con 878 empleados.

Tabla 7: La franquicia en el mundo por Países en orden creciente según el promedio de Facturación (USD) por número de empleados.

El país que lidera la lista en promedio de facturación en relación al número de empleados es Australia con \$202.227, España con \$153.619, Italia con 146.008 y Francia con \$138.398.

Tabla 8: La franquicia en el mundo por países en orden creciente según el promedio de locales por red.

El país que mayor número de locales en promedio de red es Estados Unidos con 310 locales, el segundo es Japón con 197 locales, el tercero es México con 78 locales y China con 75 locales, por otro lado, los países que cuentan con menor número de locales en promedio por red son Perú con 3 locales, Ecuador con 7 locales, Chile con 11 locales y Egipto con 16.

Tabla 9: La franquicia en el mundo por países en orden creciente según el promedio de empleados por local.

A diferencia de la tabla 6, esta tabla nos indica que los países con mayor número de empleados promedio por local son: Chile con 25 empleados, Estados Unidos con 23 empleados, Perú con 19 empleados y África del Sur con 16 empleados. A pesar de

que Chile y Perú cuentan con menor número de redes y menor número de locales en promedio por red, cuentan con mayor número de empleados por local, esto significa que por local contratan a mayor número de personas en comparación a otros países.

Tabla 10: La franquicia en el mundo por países en orden creciente según el PIB per cápita.

En esta tabla se presenta el PIB per cápita por cada país, aunque en este apartado es lógico que se presenten en los primeros puestos países con mayor población

Tabla 11: La franquicia en el mundo por países en orden creciente según el número de redes.

En esta tabla se presentan el número de redes con su porcentaje y de igual forma el dato acumulado en número y porcentaje, lo que permite conocer cuál de los países presenta mayor concentración de franquicias en porcentaje. Como se puede observar solamente Estados Unidos contempla el 14,5% de redes en el mundo, seguido por China con el 13%, India con el 9,0%, Brasil con 8,2% y Canadá con 6,0%. Lo que significa que la mayor parte de redes existentes en el mundo se encuentran concentradas en estos 5 países.

Tabla 12: La franquicia en el mundo por países en orden creciente según el número de locales.

Esta tabla presenta, de igual manera que la anterior, los locales por país en número y porcentaje. Estados Unidos presenta la mayor concentración de locales con el 44,1%.

Tabla 13: La franquicia en el mundo por países en orden creciente según la Facturación (USD).

Los países que concentran el mayor número de facturación son Estados Unidos con el 25%, Japón con el 17,8%, China con el 9,8%, Canadá con el 9,8% y Australia con el 9,4%.

Tabla 14: La franquicia en el mundo por países en orden creciente según el número de empleados.

Esta tabla indica que el mayor porcentaje de empleos generado por el sector de franquicias se encuentra en los siguientes países: Estados Unidos con el 67,4% seguido por Japón con 7,7%, China con el 7,7% y Canadá con el 3,2%.

Tabla 15: Número ocupado por cada país en las respectivas tablas de posiciones.

Véase página 41.

Tabla 16: la franquicia en el mundo por países según el orden creciente por Índice Sintético.

En esta tabla se presenta en orden creciente los países según el puntaje total obtenido en la tabla 15, lo cual es un índice condensado que indica la posición que ocupa cada país dentro del una vez que se han tomado en cuenta todos los factores considerados.

1.9.- Legislación nacional e internacional de franquicias

1.9.1.- Legislación nacional

La legislación ecuatoriana no contempla una ley específica en materia de franquicias, debido a que el sistema no se encuentra lo suficientemente maduro para necesitar una consideración individual y normas especiales. Sin embargo, la falta de una ley específica no significa la desatención dentro del sistema jurídico para la materia, por lo que, sus actividades son reguladas por un sistema “multiregulatorio”, siendo este un conjunto de normas contenidas en varias leyes de distinta naturaleza, en la medida que sean aplicables para el sistema de franquicia. Las leyes, normas y/o reglamentos que normalmente son utilizados para la aplicación del sistema de franquicias dentro del país son:

- Ley de Propiedad Intelectual: Dicha ley comprende los derechos de autor y derechos conexos y la propiedad industrial. La propiedad industrial abarca los siguientes elementos: Invenciones, dibujos y modelos industriales, esquemas de trazado de circuitos integrados, información no divulgada, secretos comerciales e industriales; las marcas de fábrica, comercio, servicios y lemas comerciales, las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio, nombres comerciales; indicaciones geográficas, cualquier otra creación que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial, y por último, la obtención de vegetales.

A continuación se citarán algunos artículos presentes en esta ley que intervienen en un proceso de constitución de franquicias dentro del país:

- Art. 201: “La solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, comprenderá una sola clase internacional de productos o servicios y contendrá los requisitos que determine el Reglamento”
 - Art. 212: “El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años”
 - Art. 215: “Para determinar la clase internacional en los registros de marcas, se utilizará la clasificación Internacional de Niza del 15 de junio de 1957, con sus actualizaciones y modificaciones”.
 - Art 216: “El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial”.
 - Art. 229. Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica.
- Disposiciones pertinentes del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), que ejerce las atribuciones y competencias establecidas por la Ley de Propiedad Intelectual, debido a que es justamente la propiedad intelectual en la cual se basa el sistema y da la pauta para su uso.
- Normas jurídicas procedentes del Código Civil: El código civil del Ecuador contiene todo un articulado regulatorio de los contratos en general, de las obligaciones entre partes y la capacidad legal de los ciudadanos. Es por esto, que el contrato de franquicia no se encuentra excluido de tales principios, como declara el artículo 1588: “Todo contrato es ley para las partes”.
- Normas jurídicas procedentes del Código de Comercio: El código de comercio expone todo un sistema aplicado a las actividades mercantiles en general, como dice el Art. 1.- “El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”. La franquicia justamente se basa en el desarrollo de actividades de esta naturaleza.

- Código de Trabajo: En este listado se ha incluido el código de trabajo debido a que toda actividad “independiente” de índole mercantil en la que sea necesaria la contratación de personal, debe encontrarse de acuerdo a las condiciones legales laborales existentes. El artículo 1 del código dice: “Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo”.
- Sistema Tributario: El sistema tributario es un conjunto de impuestos que rigen en un país en un determinado momento y consiste en la fijación, cobro y administración de los impuestos que se recaudan en un país. Este sistema incluye los negocios que operan bajo el formato de franquicia. Los impuestos más tradicionales que administra y recauda el SRI (Servicios de Rentas Internas) son: Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la salida de Divisas, Impuesto a los activos en el exterior, impuesto a los ingresos extraordinarios, entre otros.
- Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena del Pacto Andino: Régimen Común sobre Tratamiento a los capitales extranjeros y sobre los contratos de transferencia de tecnología, marcas, licencias, patentes y royalties.

Por otro lado, el Asesor de Espinoza & Martínez, Juan Pablo Espinoza⁴⁶ indica en un artículo publicado en la revista Líderes, que la única referencia que se encuentra en la legislación ecuatoriana sobre franquicias está en el Reglamento a la ley de Turismo, que define los requisitos para que un negocio franquiciado pueda operar. Los requisitos son: a.- Un nuevo registro correspondiente a la persona natural, empresa, sociedad o persona jurídica receptora de la franquicia; b.- La certificación que acredite la franquicia concedida; y, c.- La obtención de la licencia única anual de funcionamiento.

⁴⁶ Juan Pablo Espinoza, Asesor Espinoza & Martínez, *Requerimientos legales para crear una franquicia*, artículo. Revista Líderes Ecuador. http://www.revistalideres.ec/2009-06-08/Franquicias/Consultorio-de-Franquicias/Consultorio-de-Franquicias_001.aspx [Consulta: 12 de Marzo 2010]

1.9.2.- Legislación internacional

La Comisión Federal de Comercio “*Federal Trade Commission*”⁴⁷ contiene normas comunes sobre las regulaciones de las franquicias en Estados Unidos. En el año de 1979 este organismo expidió su reglamento sobre las franquicias, en el que se establece que el franquiciador tiene la obligación de presentar al posible franquiciado un documento llamado UFOC *Uniform Franchise Offering Circular* (Circular de Oferta de Franquicia) con copia a la Comisión Federal de Comercio, antes de celebrar el respectivo convenio. Este documento contiene información confiable y sumamente detallada sobre el franquiciador y su franquicia.

Los elementos que normalmente integran el UFOC son:

- Descripción del Franquiciante, sus antecesores y afiliados. (nombre del franquiciador, dirección, teléfono, nacionalidad, etc.);
- Experiencia Comercial;
- Historial de Litigios;
- Quiebra;
- Canon de entrada para la franquicia;
- Costos adicionales;
- Inversión inicial del franquiciado;
- Restricciones sobre fuentes de productos y servicios;
- Obligaciones del franquiciado;
- Financiamiento;
- Obligaciones del franquiciador;
- Territorio;
- Marcas registradas, nombres comerciales y marcas de servicios;
- Patentes y derechos de autor (“*copyright*”);
- Requisitos solicitados por parte del franquiciador al franquiciado para operar el negocio;
- Restricciones sobre aquello que el franquiciado puede vender;
- Renovación, cancelación o cesión de la franquicia;
- Figuras Públicas;
- Declaración de ingresos;

⁴⁷ Agencia Nacional de Protección al Consumidor; su misión es promover los derechos de los consumidores, eliminar y prevenir prácticas que atenten contra la libre competencia.

- Listado de puntos de venta con datos sobre franquiciados actuales y/o anteriores;
- Balances Financieros;
- Copias del contrato de franquicia, otros contratos o acuerdos;
- Recibo

El Reglamento de la Comisión Federal de Comercio es de aplicación nacional y todos los estados americanos que están obligados a cumplirlo. Por otro lado, países como Francia, Canadá, Australia y China que cuentan con legislación y normativas destinadas a las franquicias, también tienen como requisito fundamental la presentación del UFOC. En Latinoamérica el único país que cuenta con legislación específica sobre franquicias es Brasil, país en donde el sistema de franquicias ha logrado gran desarrollo y madurez, motivo por el cual el sistema jurídico de Brasil ha considerado la franquicia como un modelo importante y complejo y que requiere una ley específica que se encargue de regularlo.

El Instituto Brasileño de Propiedad Industrial emitió la disposición 135/97, el 15 de abril de 1997, en la que estableció las normas para la aprobación de los acuerdos de franquicia. Anteriormente, la ley 8955 emitida el 15 de diciembre de 1994, dispuso la entrega obligatoria de la Circular de Oferta de Franquicia, a cualquier postulante a franquiciado, en un plazo de al menos de 10 días antes de la ejecución del contrato de franquicia, pre-contrato de franquicia o del pago de cualquier suma de dinero. La no entrega de esta Circular de Oferta de Franquicia o su falsedad, provoca la nulidad de la relación entre franquiciador y franquiciado, teniendo el franquiciador que devolver al franquiciado las sumas que hayan sido pagadas por éste.

México, que es otro gran mercado en el que la franquicia ha conseguido desarrollarse exitosamente, ha implementado como requisito la presentación de la Circular de Oferta de Franquicias. Las leyes aplicables al sistema en México son:

- Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial: Dentro de esta ley se encuentra presente el requisito C.O.F. (Circular de Oferta de Franquicias);
- Código de Comercio;
- Ley General de Sociedades;
- Legislaciones fiscales y civiles;

- Ley Federal de Trabajo;
- Ley de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- Ley Federal de Derechos de Autor.

En el resto de países del Sur América, que no cuentan con una ley específica sobre el sistema de franquicias son: de Venezuela, Colombia, Perú, Argentina, Chile, existen leyes en las cuales se puede basar y ayuden el desarrollo del sistema, como respaldo para que se garantice el buen funcionamiento de franquicias, como las siguientes:

En Venezuela:

- Leyes de Registro de patentes, marcas, modelos y diseños industriales;
- Ley de Transferencia de Tecnología;
- Constitución de la República Venezolana ;
- Código Civil;
- Código de Comercio;
- Normativa sobre la Propiedad Intelectual;
- Ley Laboral o de Trabajo;
- Leyes Tributarias.

Las mencionadas anteriormente son las que normalmente se aplican, pero podemos considerar otras leyes dependiendo del sector en el cual se encuentran trabajando como las indicadas a continuación:

- Ley de Protección al Consumidor;
- Normativa Aduanera, para las franquicias que realizan exportaciones o importaciones de sus productos;
- Normativa Sanitaria;
- Ley de Telecomunicaciones

Las regulaciones que se encuentran en Perú, son:

- Constitución Política del Perú.
- Código Civil
- Código de Comercio
- Norma de la Comisión del Acuerdo de Cartagena sobre Tratamiento de los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Licencias y Regalías. (Decisión N°

291) que señala los requisitos esenciales para la inscripción de una franquicia extranjera.

- Ley de Promoción de la Inversión Extranjera (Decreto Legislativo N° 602)
- Leyes Laborales
- Leyes Tributarias
- Ley sobre Normas, Facultades y Organización del Indecopi, en lo que corresponda (Decreto Legislativo N° 807)

En Argentina tenemos la Ley 111, 22.162 de Registro, Patentes, Marcas, Modelos y Diseños Industriales y la Ley 22.426 Transferencia de tecnología.

Por otro lado, la Federación Europea de la Franquicia⁴⁸ “*European Franchise Federation*”, debido a la evolución y el importante crecimiento de la franquicia en la economía europea, ha creado el Código Deontológico Europeo de la Franquicia (entró en vigor el 1 de enero de 1991). Este código es un manual que contiene las buenas costumbres y la buena conducta para los usuarios de la franquicia en Europa, el cual no pretende sustituir los derechos nacionales y europeos existentes, pero permite tener una buena conducta y ética para establecer los contratos de franquicia. Los miembros que pertenecen a la Federación Europea de la Franquicia aceptan el código y se comprometen a respetarlo y a no modificarlo bajo ningún concepto. Sin embargo, cada nación, por sus características diferentes, podrá establecer cláusulas específicas, siempre y cuando no sean contradictorias a las cláusulas especificadas en el Código.

Dentro de las disposiciones más interesantes que se encuentran en el Código tenemos:

- a) Con respecto a las obligaciones del franquiciador:
 - Deberá tener un concepto de negocio exitoso, durante un periodo de tiempo razonable, y, como mínimo, una unidad piloto antes de poner en marcha la red de franquicia;
 - Tener derechos legales para el uso del nombre comercial de su red, marca comercial u otro distintivo de identificación;

⁴⁸ Es una Asociación Internacional sin fines de lucro, constituida en 1972, con el objetivo de promover, proteger e influir en el desarrollo y fomento de franquicias en Europa.

- Proporcionar al franquiciado toda la capacitación inicial y continua; y, la asistencia comercial y técnica durante la duración del contrato.
- b) Con respecto a las obligaciones del franquiciado:
- Trabajar y colaborar para el crecimiento de la franquicia y mantener la política, identidad y reputación de la misma;
 - Deberá suministrar datos operativos verificables para poder determinar el funcionamiento de la franquicia y los estados financieros necesarios para orientar una gestión efectiva, y permitir al franquiciante o a su representante el acceso a sus locales y a su documentación, a petición del franquiciante y en momentos razonables;
 - No divulgar a terceros los conocimientos técnicos proporcionados por el franquiciador, ni durante ni después de la terminación del contrato.
- c) Con respecto a la Contratación, Publicidad y Divulgación de información:
- La publicidad para la capacitación de franquiciados deberá estar libre de ambigüedad y de manifestaciones engañosas;
 - Para que los futuros franquiciados pasen a formar parte de la franquicia con plenos conocimientos sobre la misma, se les dará una copia del código deontológico, así como un completo material informativo de la franquicia en un plazo razonable antes de la ejecución del contrato;
 - El franquiciante puede imponer cláusulas de no competencia o de confidencialidad para proteger su *Know-How* y su identidad.
- d) Con respecto al Contrato de Franquicia:
- El contrato de franquicia deberá ajustarse a la legislación nacional, a la legislación comunitaria europea y al código deontológico.
 - Todo contrato que regule las relaciones franquiciador/franquiciado debe ser redactado o traducido por un traductor Jurado en la lengua oficial del país en el que el franquiciado esté establecido; las copias del contrato firmado se remitirán inmediatamente al franquiciado.

España es el país con mayor crecimiento del sistema de franquicias en Europa y cuenta con los siguientes ordenamientos:

- Ley de Ordenación del Comercio Minorista (Ley 7/1996 de 15 de Enero): Regula el régimen de franquicia. El apartado 2 del artículo 62 de esta ley, obliga a las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar en España la actividad de franquiciadores a inscribirse, en su caso, en el Registro de Franquiciadores;
- Ley de Defensa de la Competencia. (Ley 16/1989);
- Ley de Patentes. (Ley 11/1986 de 20 de Marzo): Cláusulas relativas al uso y cesión de derechos de propiedad intelectual;
- Ley de Marcas. (Ley 32/1988 de 20 de Noviembre): Cláusulas relativas al uso y cesión de derechos de propiedad intelectual;
- Ley de Competencia Desleal. (Ley 3/1991 de 10 de Enero);
- Ley para la Defensa de Consumidores y Usuarios. (Ley 26/1984 de 19 de Julio);
- Disposiciones del Código Civil y Código de Comercio: Estas disposiciones se refieren al perfeccionamiento de los contratos y la autonomía de la voluntad de las partes.

El estudio de la legislación nacional y la legislación internacional (en varios países que cuentan con mayor madurez en el sector de franquicias), permite ratificar que Ecuador no tiene legislación específica sobre franquicias, de ahí el menor análisis de sus leyes con relación a la de otros países. Sin embargo, el vacío legal específico sobre este sector es llenado mediante la existencia de un principio jurídico importante que prevalece sobre las leyes ordinarias, cual es el de que; siendo la franquicia una actividad privada, se determina que: para las actividades privadas, todo lo que no está prohibido expresamente en la Constitución y las leyes, es permitido. Lo contrario ocurre con las actividades públicas. Por tanto, como se analizó anteriormente, la franquicia en Ecuador se genera apoyándose en las diferentes leyes indicadas, sirviéndose en este efecto.

Se ha nombrado simplemente, de una manera general, algunas de las leyes que tradicionalmente se aplican al sistema de franquicias; a manera que el sistema vaya madurando en los países que aún no cuentan con legislación específica para el modelo, se irá dando paso a la creación de una identidad normativa. Para finalizar, recordamos los organismos internacionales relacionados con la reglamentación de la

franquicia, es decir: El Instituto para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT) y La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Para finalizar, lo que se ha revisado en este capítulo es la parte teórica del sistema de franquicia y esto engloba el “conocimiento” del mismo, ya que si se desea iniciar en el mundo de la franquicia se debe conocer detalladamente todo lo que este engloba. El sistema de franquicia significa una buena oportunidad para el crecimiento y expansión de los negocios; sin embargo, esto no significa “éxito rotundo” ya que el rol que toma el empresario es fundamental para el desarrollo y el verdadero éxito del mismo, puesto que para alcanzarlo se necesita de valor, empeño, consistencia, profesionalismo y tiempo.

Por otro lado, la difusión y emprendimiento del sistema en el mundo ha sido firme y continuo, y es por esta razón que en algunos países se promulgaron leyes para que se pueda establecer y a la vez desarrollar este sistema, de una manera transparente y ética con el fin de eliminar abusos y un mal manejo del mismo.

CAPITULO II

CREACIÓN DE UN SISTEMA DE FRANQUICIA INTERNACIONAL PARA LA MICROEMPRESA “Q’PAELLAS”

¿Son incompatibles los profesionales que por un lado luchan por la eliminación de la pobreza y aquellos que tienen el espíritu de un empresario? No. Porque debe cambiarse la visión social de la eliminación de la pobreza y tomar conciencia de que todo trabajo bien hecho contribuye al bienestar de la humanidad. Hay una frase que dice “El mejor negocio del mundo es eliminar la pobreza... porque serán compradores de mis productos”. Sin exagerar el espíritu de un emprendedor es el de lograr las mayores ventajas económicas para su negocio y con ello contribuir a multiplicar plazas de empleo y a brindar bienestar a los clientes.

¿Por qué desea un empresario convertir su negocio en una franquicia? la respuesta es simple, pues todos ellos ven una oportunidad en la franquicia, una oportunidad para incrementar sus utilidades, obtener un crecimiento acelerado, expansión y dominación de mercados; y es por esta misma razón, que la microempresa Q’Paellas decide crear un sistema de franquicia.

2.1. Antecedentes de la microempresa “Q’Paellas”

La idea de crear una microempresa para la preparación y la venta de paellas nació hace unos años. En un pequeño grupo de familias de origen español se había creado una, por decir, tradición que consistía en comer, una vez por mes, paella preparada por una de las familias, que a turno, asumía el rol de anfitriona.

Se logró establecer que las paellas preferidas eran la llamada (en Ecuador) paella “valenciana” con carne y mariscos, la paella solamente de carnes y la de mariscos. Se empezó a difundir la costumbre de encargar la preparación de las paellas por parte de algunas familias que no podían preparálas para eventos particulares propios. Este sistema fue una de las causas más importantes para el desagregamiento del grupo originario, que permitió a uno de sus miembros aprovechar la idea creando una iniciativa comercial. Así nació “Q’PAELLAS” y empezó a operar en el mercado de

la alta gastronomía para las clases alta y media alta de la población con grandes aglomerados urbanos, bajo la modalidad del *take away* (venta en el taller para llevar) y *delivery* (entrega a domicilio), después de haber cumplido con todos los requisitos legales y tributarios.

La fase inicial fue dedicada prácticamente solo a la investigación y experimentación, para conocer las características del mercado de productos afines, comercializados con las mismas modalidades del *take away* y *delivery*, a la identificación de las áreas urbanas consideradas importantes, a la organización para la preparación en serie de las paellas, sin quitarles la distintiva peculiaridad de las paellas casera-artesanales, la identificación de proveedores de materia prima y equipo adecuado, selección de personal, el empaque, las primeras ventas a parientes y amigos y la búsqueda de potenciales clientes por medio del sistema del “pasa palabra” y el grado de aceptación de la calidad de las paellas, entre otros. Los resultados parecieron halagadores, prometedores y -sobre todo- facilitadores de entusiasmo. La fase siguiente fue fundamental para aclarar definitivamente, o casi, las ideas sobre el futuro de la empresa que empezaba a ser exigente en cuanto a los compromisos que requería la aventura promovida por aficionados.

2.2.- Formulación de estrategia para la microempresa “Q’Paellas”

2.2.1.- Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión (Termino para indicar “la razón de existir de una empresa, con lo que permite lograr rentabilidad”⁴⁹)

Ser una empresa que, a través de su cadena de franquicia, se destaque por formar parte de la “industria del bienestar”, logrando en el placer de la comida nutritiva y de alta calidad un momento familiar, social, amistoso, alegre; aparte de, sano, nutritivo, cómodo y asequible. Es decir, colaborando con el bienestar físico y de un estado de ánimo positivo. Opera en zonas del Ecuador y países colindantes.

⁴⁹ Ernesto Yturralde, *Cómo crear tu propia misión, visión y valores corporativos*, [en línea] <http://www.yturralde.com/MVV/index.htm> [Consulta: 17 de Abril de 2010]

Visión (término para indicar “la imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestro esfuerzo y acciones... para que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia”⁵⁰).

Ser la empresa líder especializada en la producción de genuinas paellas españolas, con un suficiente número de locales propios y/o franquiciados y así consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

Valores (término para indicar los principios de ética, profesionalismo, compromiso, respeto, etc. que deberán inspirar todas las actividades de la empresa y ser factores importantes en la selección del personal):

- Actitud positiva: La atención de todo el personal siempre será cordial, amable, personalizada y alegre, transmitiendo a cada cliente positivismo;
- Integridad;
- Compromiso y entrega;
- Respeto absoluto para el cliente;
- Apertura: Empresa ágil y flexible capaz de adaptarse rápidamente a nuevas condiciones positivas o negativas;
- Tener metas y objetivos claros y bien definidos: Todo el personal conforma un equipo con roles, metas y objetivos claros que serán llevados a cabo correctamente;
- Efectiva responsabilidad con autonomía (que no es independencia): se tiene por parte del equipo de trabajo responsabilidades claras y exclusivas.

2.2.2.- Objetivos, resultados e indicadores

Habiendo establecido Misión, Visión y Valores que indican cuales son las situaciones a las que aspiramos y cuáles son los criterios guías de las actividades, tenemos que ir a una fase concreta y establecer objetivos y resultados que tenemos que lograr para que nuestros sueños se vuelvan realidades. La velocidad a la que tenemos que imprimir nuestras actividades será la más alta posible para un desarrollo continuo, uniforme y seguro, que sea autofinanciable (aparte de la inversión inicial que, obviamente, será recuperada).

⁵⁰ *Ibíd*em

La seguridad del desarrollo dependerá también de condiciones externas, a veces no controlables, a las cuales tenemos que adaptarnos y tomar las medidas para prevenirlas y/o para evitar consecuencias negativas sobre nuestra actividad. Por esto hablamos de una empresa ágil flexible y resiliente⁵¹. Sabemos que es un gran reto, que exige un continuo, asiduo y permanente sistema de seguimiento de todas las actividades y de crítica autoevaluación, que nos permitirá limitar nuestras debilidades y fortalecer nuestras destrezas y fortalezas.

Por todo lo anterior, se han establecido objetivos, resultados y actividades con el suficiente detalle que requiere el plan.

Objetivo: Al terminar el sexto año de actividad, la empresa “*Q’Paellas*” tiene dos locales propios y un local franquiciado en una ciudad importante del Ecuador y un local franquiciado en un país en el exterior (lo que garantizará las oportunas utilidades para el desempeño y desarrollo de la empresa y sus franquiciados).

Para lograr este objetivo es necesario conseguir unos **resultados intermedios** que derivan de las necesidades, exigencias, aspiraciones y expectativas de la empresa en general y como franquiciador, las del franquiciado y de los clientes. Esta forma de proceder confirma la función que tienen los resultados como parte integrante de la estrategia, por ser los elementos que la explicitan y la concretizan. Todo esto resultará muy claro, en forma resumida, en el cuadro sinóptico correspondiente, reportado al final de este subcapítulo (páginas 74-75)

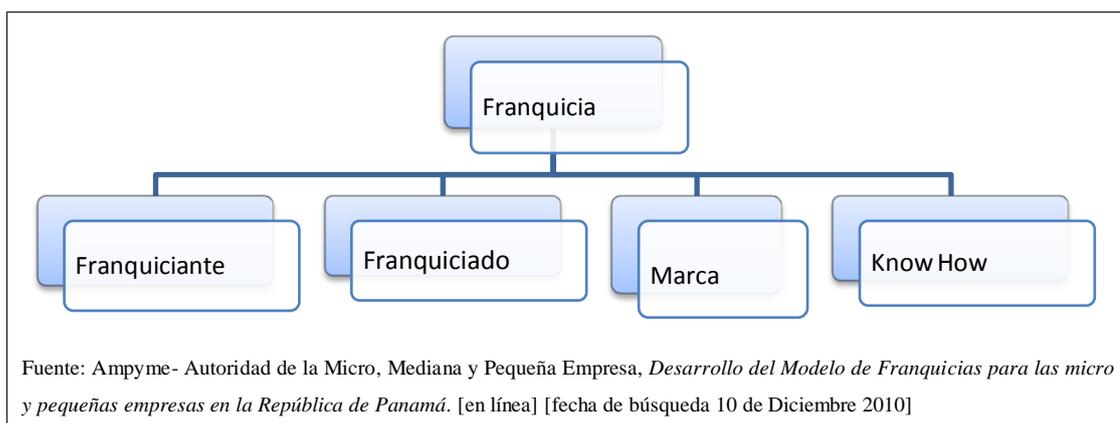
Es oportuno recordar que la franquicia es un sistema de comercialización que se establece en un contrato en que el franquiciador autoriza al franquiciado utilizar su marca, su denominación social y su sistema de venta. Entonces el franquiciador debe ser una empresa regularmente constituida en conformidad con las leyes; ser el titular de una marca, de una denominación social y de un sistema de venta para cuya transferencia no existan limitaciones; estar en condición de ofrecer al franquiciado apoyo estratégico garantizando la provisión de bienes y productos (cuando el caso lo amerite), además de asesoría comercial y de todo el *Know How* necesario,

⁵¹ Con capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes

materializado en un plan operativo, completo y detallado. Estas condiciones implican que el franquiciador debe desarrollar actividades y realizar inversión antes de proponer su franquicia.

Durante la vigencia del contrato de franquicia, el franquiciador tiene que estar organizado para ejercer el derecho a monitorear las actividades del franquiciado, para que sean respetadas las políticas de ventas, la calidad de los productos y los servicios vendidos, y para realizar actividades de publicidad, promoción, capacitación y formación de personal. Los derechos del franquiciado son los que para el franquiciador son obligaciones, y sus obligaciones corresponden a los que son derechos para el franquiciador. En la práctica el franquiciador autoriza al franquiciado a utilizar, en su conjunto e integridad, un modelo de negocio que funcione. Por esto el franquiciador debe demostrar que dicho modelo este probado en todos sus aspectos, lo que normalmente se demuestra con experiencias concretas, por tener contratos vigentes, o en el caso de nuevos franquiciadores, con experiencias en centro “pilotos”.

Para recapitular, los elementos indispensables para ser franquicia son 4 y se describen a continuación:



Las “características que deberán concurrir en un negocio para que éste pueda considerarse franquiciable son:

- Concepto empresarial completo y probado;
- que su <saber-hacer> pueda suponerle al franquiciado una ventaja competitiva;

- está demostrado;
- tener unidades piloto;
- <saber-hacer> transmisible;
- posibilidad de dar formación;
- tener control sobre la red”⁵².

En conclusión, de todo lo anterior se derivan los **resultados** (detallados a continuación), que se deberán alcanzar para el logro del objetivo.

La empresa:

1. Está completamente organizada como Sociedad Anónima con propia denominación social y su propia marca registrada;
2. Opera en tres locales en Ecuador: local principal, local “piloto” y local franquiciado;
3. Cuenta con un servicio de asistencia comercial, administrativa, etc. para los locales propios y los franquiciados y para la promoción de nuevos contratos de franquicia;
4. Ha formulado, probado, computarizado y sistematizado en manuales todos sus procesos, sistemas y operaciones (preparación de los productos para la venta, productos intermedios, adquisiciones, almacenamiento, distribución, ventas, administración, publicidad y promoción, capacitación y formación, archivo de clientes activos y potenciales, proveedores, control de los locales, etc.);
5. Dispone y aplica en todos sus locales los Manuales;
6. Cuenta con un servicio de auditoría interna administrativa y financiera y una unidad de seguimiento y evaluación;
7. Cuenta con un producto base bien conocido y establecido en su segmento de mercado;
8. Tiene una utilidad bruta, antes de los impuestos, satisfactoria e igual o superior a USD 30.000 promedio por mes y por local;
9. El local franquiciado en el exterior ha iniciado sus operaciones.

⁵² Marketing en el siglo XXI. Tercera edición. CEF.- marketing-xxi.com, Autor R. Muñiz Gonzales [en línea]. [Consulta : 20 de mayo 2010]

Tabla 17: Matriz Objetivos - Indicadores

Objetivos y Resultados	Indicadores
<p>Objetivo: Tener un local propio, uno “piloto” y uno franquiciado en una ciudad importante del Ecuador y un local franquiciado en un país en el exterior, dentro de un periodo de seis años.</p>	
<p>Resultados: La Empresa:</p>	
<p>1. Opera regularmente, cumpliendo con todos los requisitos legales;</p>	<p>1.1. Sociedad Anónima Constituida con propia denominación social; 1.2. Marca y logos registrados; 1.3. Operación normal cumpliendo con todos los requisitos legales.</p>
<p>2. Opera en tres locales;</p>	<p>2.1. Un local principal; 2.2. Un local “piloto” para franquicia; 2.3. Un local franquiciado.</p>
<p>3. Cuenta con un servicio de asistencia comercial, administrativa, etc. para sus locales y la promoción de nuevos contratos de franquicia;</p>	<p>3.1. Servicio de asistencia comercial y promoción para los tres locales.</p>
<p>4. Todos sus procesos han sido probados y son aplicados en todos los locales de manera sistematizada;</p>	<p>4.1. Procesos, sistemas y operaciones analizados y formalizados en el local principal; 4.2. Procesos, sistemas y operaciones probados y aplicados en el local “piloto” en forma independiente; 4.3. Procesos, sistemas y operaciones aplicados satisfactoriamente en los locales franquiciados.</p>
<p>5. Manuales disponibles aplicados en todos los locales;</p>	<p>5.1. Manual de Organización; 5.2. Manual de Procedimientos; 5.3. Manual de Administración y de Contabilidad; 5.4. Manual de Compras; 5.5. Manual de Relaciones Laborales; 5.6. Manual de Imagen Corporativa y Marca.</p>
<p>6. Cuenta con un servicio de auditoría interna de seguimiento y evaluación continua;</p>	<p>6.1. Auditoría interna administrativa y financiera; 6.2. Sistema de control de procesos; 6.3. Sistema de seguimiento y evaluación de resultados.</p>
<p>7. Cuenta con un producto base bien conocido, aceptado y establecido;</p>	<p>7.1. Cada mes son atendidos, con entrega a domicilio o retirar, en promedio por cada local de la empresa y el local franquiciado:</p>

	7.1.1. 2.000 clientes habituales y 7.1.2. 500 nuevos; 7.1.3. El valor de cada orden es de \$40, para paellas y 7.1.4. \$10 para productos complementarios. 7.1.5. Archivo de 12.000 clientes seleccionados, promedio por local.
8. Tiene una rentabilidad satisfactoria en cada uno de sus locales;	8.1. Ingreso promedio/mes/local USD 125.000 8.2. Gasto promedio/mes/local “ 95.000 8.3. Utilidad bruta promedio/mes/local “ 30.000
9. Iniciada la operación en el local franquiciado en el exterior.	9.1. Firmado el contrato; 9.2. Iniciada la operación.
Elaboración propia.	

2.3. Metodología para la creación de un sistema de franquicia

El modelo que se presenta en el cuadro número 1 nos indica la metodología que usualmente se utiliza para franquiciar un negocio.

Gráfico 13: Metodología para la creación de un sistema de franquicia



Elaboración Propia. Fuente: Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa –Ampyme, “*Estudio y Análisis en el desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la república de Panamá*” página 18, año 2006. [en línea] [Consulta: 25 de mayo del 2010].

El método se encuentra formado de cuatro grandes etapas:

- 1) Etapa de Conocimiento: Se ha definido la primera etapa como “Conocimiento” debido a que muchos empresarios que desean dar el paso hacia la franquicia de su negocio no conocen plenamente el sistema de franquicia y, tampoco cuáles son los pasos que deben seguir para lograr el objetivo.

En el párrafo anterior resaltamos estos detalles importantes; se nombra la palabra **conocimiento** referida a dos aspectos:

- a) conocimiento del sistema de franquicia y
- b) **pasos** que se deben seguir para lograrlo

Es por esta razón que el objetivo de la organización tiene que encontrarse bien definido y seguir con la estandarización de operaciones y, a su vez, determinar los procesos de sus áreas funcionales. Es decir, después de tener un concepto general claro,

debemos estar en capacidad de particularizarlo a fin de volverlo fácilmente aplicable dividiéndolo para ello, en procesos articulados entre sí y detallados al máximo en los campos de producción, operatividad, etc.

- 2) Etapa de Planeación: Como su nombre indica en esta etapa se proyecta y crea la estrategia que se va a seguir para desarrollar la franquicia. Se encuentra dividida en dos pasos que son:
 - a) Conceptualización del Sistema de Franquicia que “consiste en la instrumentalización y planeación del concepto de negocio”⁵³ como: determinar los objetivos generales y específicos, determinar la filosofía organizacional, definir cuál es el concepto y modelo de negocio, qué formato de franquicia es el que se va a utilizar, determinar cuáles son los manuales que se van a desarrollar, análisis FODA, plan de expansión, sistema de comercialización, etc.
 - b) Análisis de Viabilidad Financiera: Este análisis es indispensable tanto para el franquiciador como para el franquiciado, puesto que, nos indicará cuáles son los valores financieros de la franquicia como: la cuota inicial de la franquicia, el porcentaje de las regalías continuas, porcentaje de las aportaciones sobre las ventas para el fondo de publicidad, determinación de la rentabilidad, periodo de tiempo en el que se dará el retorno de la inversión para el franquiciante y el franquiciado, entre otros.
- 3) Etapa de Ejecución: Se ejecuta todo lo proyectado, discutido y creado en la etapa de planeación.
- 4) Etapa de Implementación: Se pone en marcha el desarrollo del sistema de franquicia.

⁵³ Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa –Ampyme, “*Estudio y Análisis en el desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la república de Panamá*” página 18, año 2006. [en línea] [Consulta: 25 de mayo del 2010]

2.4.- Instructivos para la estandarización del negocio

2.4.1. Generalidades

La necesidad de estandarizar todos los procesos y los sistemas de producción, comercialización, marketing, administración, etc. Es decir, todo lo que sirve para el funcionamiento de una empresa que aspira a franquiciar su modelo de negocio, ha sido el factor más importante en la toma de la decisión de implementar la empresa de la que se está hablando. Explicamos el porqué; pero, antes de entrar en el asunto, me permito contar episodios personales.

“Estándar” es un término que siempre me ha gustado, inicialmente solo por escucharlo en distintas ocasiones (modelo de vida o de carro, estándar, medida estándar, etc.) y posteriormente de haber conocido su significado, también usado, cuando, por ejemplo, tenía que ponerme de acuerdo con mis compañeros estudiantes sobre la necesidad de “estandarizar” (como sinónimo de “unificar o uniformar”) los criterios para la preparación de trabajos de grupos. Posteriormente, en los periódicos he visto anuncios de importantes empresas que comunicaban con orgullo haber logrado la “certificación” de su sistema de gestión de calidad, otorgada por entidades que aplican precisas normas de estandarización. Por curiosidad, me documenté, dándome cuenta que existen muchas organizaciones conformadas por las mayorías de los países del mundo, operadores de los sectores interesados, proveedores, usuarios y representantes de gobiernos (cuando el caso lo amerite⁵⁴) que otorgan este tipo de certificación como reconocimiento.⁵⁵

La ISO 9001 es una familia de normas internacionales que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad. Esta acreditación (certificación) procura ventajas para el aumento del

⁵⁴ Por ejemplo, cuando las autoridades aduaneras requieren la certificación de un Sistema de Calidad de Gestión otorgada a las empresas exportadoras.

⁵⁵ En seguida, hablando de la ISO, nos referiremos a todas las organizaciones similares.

mercado. Los clientes se libran de la molestia de ocuparse del control de calidad de sus proveedores.

Inicialmente la ISO se ocupaba sobre todo de los sistemas de medidas o de productos técnicos. En las últimas décadas se evolucionó y extendió, emitiendo familias de normas relacionadas con sistemas, con procesos y con las estructuras de las organizaciones, como es el caso de la racionalización de la gestión de la calidad (ISO 9000) o del ambiente (ISO 14000). Dichas normas son acuerdos que contienen unas especificaciones técnicas y otros criterios, destinados a ser utilizados como reglas, líneas de guía o definiciones de características para asegurar que materiales, procesos y servicios sean idóneos para su uso. Se ve claramente que la preocupación más importante está relacionada con la manera de hacer las cosas para que sean bien hechas para el logro de los objetivos de quien las hace.

En la sustancia la ISO, así como otras instituciones similares, trata de regular todos los procesos⁵⁶, prácticas operativas y sistemas (producción, comercialización, adquisiciones, administración, etc.) que aplican las empresas para obtener bienes y servicios del más alto posible valor agregado para el cliente, con el empleo de los medios adecuados y la utilización de las medidas más eficientes, con el fin de satisfacer necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, de la forma más racional y a la vez más competitivas posibles. Cuando las empresas satisfacen estos criterios, la ISO otorga, bajo pedido, una “certificación de gestión de calidad” que lo atestigua. Prácticamente, la ISO - u otras organizaciones similares, evalúa y certifica los modelos de negocios, que por ser tales, deben estar estandarizados.

Es oportuno notar que la certificación atestigua la plena satisfacción de los requerimientos de los clientes, lo que representa la parte principal de todo el sistema de gestión de calidad. A través de la estandarización, y control de los procesos se establece la mejor manera de hacer las cosas para mejorar la gestión del negocio.

⁵⁶ En este trabajo, el proceso es el conjunto de actividades que utiliza trabajo (recursos humanos), materiales y procedimientos para transformar la materia prima en productos terminados (para la venta). Incluye la planificación y entonces la estrategia de la empresa, a la que definimos como el conjunto de actividades, de la selección y de las decisiones tomadas, o por tomar para lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo.

Estas son las razones que nos han inducido a la necesidad de hablar sobre la estandarización y, en seguida, explicamos porque.

Antes de todo, una observación general: la racionalidad se manifiesta en las tentativas que hace el hombre para hacer siempre más productivo su trabajo: y el trabajo llega a este resultado solamente cuando es sistemático y disciplinado en todas sus actividades; esto significa mejorar la eficiencia, aumentar el prestigio y diferenciarse de los competidores. Además, la certificación de calidad contribuye, directa o indirectamente, a mejorar la calidad, la productividad y la competitividad.

Por último, no por su importancia (*last but not least*), parte de de lo indicado anteriormente, presentamos un listado, no exhaustivo, de las ventajas de la estandarización:

- Prestigio ante sus clientes más exigentes
- Mejor calidad del producto
- Mayor calidad y eficiencia en los servicios al cliente
- Mejor y mayor competitividad
- Control en los procesos
- Reducción de costos
- Ahorro de tiempo y dinero
- Retorno más rápido de la inversión

Por fin, la estandarización representa un magnifico medio para la determinación del éxito de cualquier tipo de empresa y, en especial, un medio absolutamente imprescindible para la franquicia, para que logre su crecimiento y éxito. Entonces vamos a ver como se concreta dicho medio en nuestra empresa. Un refrán popular dice que “entre el dicho y el hecho hay mucho trecho”. Lo encontramos pertinente, si al término “hecho” atribuimos el significado de “manuales operativos” para un modelo de negocio. En otras palabras quiere decir que, en un modelo de negocio, el trecho que existe entre el dicho y el hecho, es casi eliminado por los manuales operativos. Por lo menos, indican qué y cómo hacer para que el dicho sea hecho, siempre en la misma manera normada.

2.4.2. Finalidad de los manuales operativos⁵⁷

“En toda empresa uno de los primeros y más importantes pasos para que esta pueda iniciar su incursión en el mundo de las franquicias o un proceso de expansión, es contar con manuales que le permitan una clara estandarización de procesos, imagen, sistemas, administración, comercialización, mercadotecnia, y todo lo necesario para su correcto funcionamiento. Las franquicias son un modelo de negocio exitoso debido a la transferencia del Know How, el cual minimiza los riesgos de la empresa franquiciante y el inversionista. Los manuales son la mejor forma de estandarizar los procesos en todas sus unidades y así cuando un cliente busque su producto o servicio sepa que no importa a cuál sucursal acuda, siempre encontrará la misma calidad”.

Los manuales de operación son las herramientas que por excelencia:

A. Permiten:

1. Transmitir la información y conocimientos adquiridos (*Know How*);
2. Lograr una correcta coordinación de procedimientos;
3. Registrar y transmitir de forma ordenada, metódica y sistemática la información de una organización sin importar su giro o tamaño;
4. Responder a las inquietudes y dudas sobre la operación diaria del negocio.

B. Deben tener las siguientes características:

1. Deben ser claros y redactados de forma entendible, en un lenguaje accesible para los integrantes sin importar el nivel al que pertenezcan dentro la organización o negocio;
2. Deben ser específicos en las instrucciones que transmiten;
3. Deben llevar los procedimientos hasta el detalle necesario para que el franquiciado pueda cumplirlos sin dudas ni errores;
4. Deben presentar un panorama general de la situación de la red de franquicias o unidades de negocio;
5. Ser instrumentos útiles en la capacitación del personal;
6. Avalar el cumplimiento del contrato.

⁵⁷ Los subcapítulos 2.4.2 y 2.4.3 derivan de la interpretación, adaptación, reelaboración y resumen de “Estandarización receta del éxito” – Noticias Franquicia y Negocios, www.torno.com.mx/noticias/1370/ [Consulta: 3 de Junio 2010]

C. De acuerdo con la clasificación, tipo de negocio y grado de detalle, los manuales deben cumplir con los siguientes objetivos:

1. Precisar y uniformar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de labores y detectar omisiones.
2. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de mejoras.
3. Servir para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
4. Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
5. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
6. Facilitar las labores de auditoría y su evaluación.
7. Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
8. Facilitar el estudio de los problemas de organización.
9. Evitar discusiones y mal entendidos en las operaciones.
10. Asegurar continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

2.4.3 Tipo de manuales y sus características para la franquicia

Como complemento, especificación y pertinencia con lo indicado en el Capítulo I, páginas 21 y 22, observamos que los principales manuales que una empresa franquiciante debe entregar a su franquiciatario para el conocimiento, apertura y manejo exitoso de la unidad de negocio, son muy diversos dependiendo de las características particulares del negocio, así como su giro. Los manuales que utilizará la empresa Q'Paellas están clasificados en la siguiente tabla:

Tabla 18: Listado de Manuales con sus Contenidos Resumidos

Manuales	Descripción
Organización	Muestra detalladamente la estructura y funciones del personal de la empresa
Procedimientos	Para las distintas áreas funcionales de la organización, indica los procesos y las actividades y tareas que se realizan en las unidades de trabajo, ya sean específicas y/o generales, detalladas oportunamente para la mejor comprensión del personal que deberá aplicarlas.
Administración y contabilidad.	Explica los métodos que existen para registrar el origen y la aplicación de los recursos financieros de la empresa, el pago de impuestos, pago a proveedores, cuentas bancarias y compra de activo fijo, entre otros, considerando también funciones como una elaboración de costos, programas de presupuestos y estados financieros.
Compras	Es una guía práctica, de aplicación obligatoria para las actividades de adquisición, entrega oportuna y adecuada de materiales, mobiliario y equipo, etc.
Relaciones Laborales	Describe aspectos como el reclutamiento, selección, capacitación, contratación, prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
Imagen Corporativa y Marca	Contiene la información relativa al uso y restricciones de marca, su historia y aplicación en el material y equipo necesario; sirven para marcar las pautas relacionadas con la imagen de la empresa.

Elaboración propia.

Además, cada uno de los procedimientos de un manual debe contener, de acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9000, los siguientes:

1. Objetivos de procedimiento, es decir, el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento;
2. Base jurídica, es decir, enumeración de los ordenamientos o normas jurídico-administrativas que rigen la operación de la unidad;
3. Órganos que intervienen con la indicación de las unidades, subunidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate;
4. Políticas y normas de operación, para describir los criterios y normas que orienten la realización de las actividades, sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.

2.5. Estrategia para vender la franquicia - Comercialización

La empresa busca expandirse a través del mercado mediante una franquicia de formato de negocio, el cual consta de tres elementos como son: la licencia de uso de marca, la transferencia de Know How y tecnología y la asistencia técnica continua.

En consecuencia, coherencia y pertinencia con su misión, visión y valores, la empresa *Q' Paellas* para ampliar su radio de acción, se propone ceder, por medio de contratos de franquicia, su modelo de negocio estandarizado para vender un servicio de utilidad social (al cliente se le da la oportunidad de pasar un buen y feliz rato en familia o entre amigos), acompañado por un producto de alta calidad y alto valor gastronómico. Por lo tanto, para proponer y firmar contratos de franquicia, además de cumplir con los requerimientos técnicos y legales indicados anteriormente (como el marco jurídico y los manuales operacionales), actuará respetando los siguientes criterios que la empresa considera estratégicos:

- Crear las condiciones para que la franquicia sea un negocio duradero y rentable para la dos partes contratantes;
- Comprobar realísticamente que su concepto de negocio sea replicable y proponga productos de calidad, servicio, sistema de comercialización y precios idóneos para el mercado en que se operaría;
- Actuar profesionalmente, pensando en el éxito a futuro, no ocasional;
- Buscar y/o firmar contratos con profesionales del sector o que tengan vocación, aspiración y capacidad para un eventual cambio;
- Considerar al franquiciado como un colaborador activo para el logro de los objetivos de la empresa;
- Inducir en el franquiciado la capacidad de asimilar y aceptar la visión, la misión y los valores de la empresa, el espíritu de su sistema de franquicia de adaptación a todo lo anterior y respeto de las directrices del franquiciador;
- Estudiar conjuntamente los problemas que puedan surgir y contribuir al éxito de la red;
- Concordar y justificar con el franquiciado la cuota de entrada, el *royalty* y el canon de publicidad y marketing, para quitarle el habitual carácter impositivo.

Como punto fundamental de la estrategia es contar con un promotor o un equipo de promoción (conformado por personal nacional y personal de la zona que conoce el medio en dónde se quiere vender la franquicia) que esté plenamente empoderado de la misión, visión y valores de la misma; que posea un conocimiento detallado del producto que ofrece, con esto se asegura de una actitud adecuada para promover la venta y entonces se procede a observar, seleccionar y sectorizar las zonas de posibles compradores.

Con esta base, el equipo toma en cuenta el **perfil de franquiciado** que busca Q'Paellas. Aplica los criterios y conclusiones que le arroja el estudio desarrollado en el capítulo III de esta tesis, referente a los presuntos lugares en donde se puede implementar la franquicia y los ubica en el mapa. Es decir en el país en el que va a desarrollar la venta. Sin embargo, este equipo debe ser lo suficientemente flexible como para identificar y tomar una oportunidad de venta extraordinaria o no prevista en el estudio regular y acoplarse rápidamente a ella.

La estrategia es direccionada, no generalizada y busca nichos de posibles franquiciados y hacia ellos dirige su energía a fin de ahorrar tiempo y dinero. La empresa pretende mantener con sus franquiciados una relación basada en la confianza y el respeto mutuo, además ve en sus franquiciados sus mejores colaboradores.

Por otro lado, en lo que respecta al **plan de entrenamiento** a sus franquiciados, la empresa considera importante que el programa se lo realice en dos etapas:

1. Se dará una formación teórica referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia.
2. Para la apertura inicial del local franquiciado Q'Paellas apoyará a su franquiciado en los primeros meses de operación con empleados capacitados, los cuales capacitarán a los empleados del franquiciado, hasta que el franquiciado y sus empleados adquieran los conocimientos necesarios para el buen funcionamiento del local.

En lo que concierne a la **asistencia continua y soporte técnico** de la cadena de franquicia, la empresa realizará las siguientes actividades:

- Actualización de Manuales;
- Supervisión Continua;
- Control de operaciones;
- Asesoría de campo;
- Mercadotecnia y Publicidad;
- Seminarios y Convenciones;
- Desarrollo de nuevos servicios, productos y técnicas nuevas;
- Entre otras.

La bibliografía consultada, unánimemente, confirma que los criterios que la empresa aplicará, representan y son una óptima base para garantizar el éxito de la franquicia propuesta.

2.6.- Sistema operativo sintetizado de la empresa Q'Paellas para llegar a la franquicia nacional e internacional (paso a paso)

1. Antes de iniciar la actividad comercial:

- 1.1. Análisis de Viabilidad Financiera de la Franquicia
- 1.2. Constituir la Compañía (limitada o anónima con propia denominación social)
- 1.3. Disponer de un local apropiados y equiparlo
- 1.4. Registrar marca y logos
- 1.5. Tramitar y obtener permisos, requerimientos legales, tributarios, laborales, etc.
- 1.6. Preparar manuales operativos provisionales⁵⁸
- 1.7. Contratar y capacitar al personal para la aplicación de los manuales

⁵⁸ Manuales de: Organización, Procedimientos, Administración y de Contabilidad, Compras, Relaciones Laborales, Imagen Corporativa y Marca. Sistema de: Auditoría interna administrativa y financiera, control de procesos, seguimiento y evaluación de resultados.

- 2. Actividades comerciales y relacionadas (Primera fase en local principal)**
 - 2.2. Iniciar campaña publicitaria
 - 2.3. Iniciar las operaciones
 - 2.4. Efectuar continuo seguimiento y evaluación de las actividades y resultados
 - 2.5. Implementar un sistema de control de los procesos a fin de su estandarización
 - 2.6. Ajustar los manuales permanentemente hasta llegar a su edición definitiva⁵⁹
 - 2.7. Preparar y realizar campañas promocionales
 - 2.8. Efectuar auditoría interna administrativa y financiera

- 3. Actividades comerciales y relacionadas (Segunda fase en local principal y piloto)⁶⁰**
 - 3.1. Disponer de locales apropiados y equiparlos
 - 3.2. Tramitar y obtener permisos, requerimientos legales, tributarios, laborales, etc.
 - 3.3. Crear una unidad de formación del personal y asistencia comercial
 - 3.4. Contratar y capacitar al personal para la aplicación autónoma de los manuales
 - 3.5. Asistir al personal hasta que esté en condición de operar autónomamente
 - 3.6. Efectuar continuo seguimiento y evaluación de las actividades y resultados
 - 3.7. Preparar y realizar campañas promocionales para el local piloto
 - 3.8. Cerrar el local, cuando haya terminado con función de piloto⁶¹

- 4. Actividad de Franquiciadora (en el país y en el exterior)**
 - 4.1. Preparar y hacer campaña de promoción de la franquicia
 - 4.2. Buscar y seleccionar el potencial franquiciado
 - 4.3. Concordar los términos del contrato y subscribirlo
 - 4.4. Asistir al franquiciado en el montaje del negocio
 - 4.5. Transferir la tecnología y otro que sea parte del saber hacer
 - 4.6. Capacitar al personal
 - 4.7. Dar asistencia continua al franquiciado y efectuar controles periódicos
 - 4.8. Preparar, con el franquiciado, campañas publicitarias y promocionales.

⁵⁹ Que de todas maneras será siempre posible y hasta necesario modificarlos, cuando el caso lo requiera.

⁶⁰ Esta fase podrá iniciar cuando en el local principal se haya adquirido una razonable experiencia, es decir, cuando se haya llegado a evacuar 2500 pedidos por mes.

⁶¹ Podría ser cedido en franquicia, o continuar la actividad sin tener la función de piloto.

Al realizar estos pasos se está cumpliendo con el requisito principal que es asegurarse de un sistema propio de gestión y administración suficientemente experimentado que sea fácilmente transmisible a terceros y difícilmente accesible para cualquier competidor en general. Siendo los dos activos estratégicos y de gran relevancia: una marca y un Know-How.

2.6.1. Sistema que ofertará Q’Paellas (basado en hipótesis)

Ahora bien, con la finalidad de poder simular una venta de franquicia realizaremos un ejemplo bajo la suposición lógica de que los indicadores que esperamos alcanzar se cumplan y por tanto nos permiten presumir valores para cotizar el precio que deberá pagar el franquiciado por la franquicia.

Tabla 19: Sistema de Franquicia Q’Paellas			
<u>Resumen Económico presumible⁶² (USD)</u>			
Canon de Entrada	Inversión Inicial	Royalty	Nota
12.500	42.000	8%	Otros servicios eventuales, como por ejemplo la publicidad y la actividad promocional, su costo y financiamiento será concordado al momento de la elaboración del contrato.
<u>Perfil del Franquiciado</u>			
Preferiblemente emprendedores responsables, dinámicos, proactivos, con capacidad de liderazgo, supervisión y trabajo en equipo propio y del franquiciador			
<u>El franquiciado tendrá:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> - Derecho de uso de la marca Q’Paellas - Acceso a los manuales de operaciones, los cuales describen el Know How (saber hacer) del negocio tanto en lo administrativo como en lo operativo. - Software para el control del negocio - Entrenamiento constante y asesoría operativa - Otros previstos en el contrato de franquicia - Obligaciones relacionadas con el funcionamiento de la actividad 			
Elaboración propia			

⁶² El sistema de franquicia propuesto en este trabajo prevé la colaboración continua entre franquiciador y franquiciado, que serán siempre considerados socios de un mismo negocio. Por lo tanto, todos los aspectos contractuales serán los resultados de acuerdos entre los “socios” y que se quedarán definidos y cuantificados en el contrato. Esta es la justificación del uso de la palabra “presumible”. Este criterio es aplicable a todos los datos, arriba indicados.

Para concluir, es de suma importancia aclarar que el factor decisivo más importante para el éxito de la franquicia es la estandarización de manuales operativos, ya que dentro de estos se encuentra la esencia del sistema, pues es lo que permite la clonación del mismo, y no queda demás decir que estos tienen que ser claros y específicos, de esta manera se evitan problemas que podrían suscitar posteriormente.

Por otra parte, el franquiciador y el franquiciado deben tener una relación basada en la confianza, responsabilidad, ética y profesionalismo, pues esto permitirá la perdurabilidad de la cadena de franquicia, siendo ambos socios en el juego de ganar-ganar.

CAPITULO III

MERCADOS SUSCEPTIBLES DE FRANQUICIA EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL Y CONDICIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Las grandes franquicias, no nacieron siendo grandes, empezaron siendo negocios pequeños, pero siempre con visión hacia la grandeza. Internacionalizar un negocio es lanzarse a una aventura sorprendente, en la cual una empresa decide crecer y expandirse y, para lograrlo, está obligada a desarrollar todo un proceso diseñado desde el comienzo con miras a convertirse en franquicia y venderla obteniendo el triunfo y la respectiva relevancia en el mercado internacional. Este proceso se encuentra influido por varios aspectos como son: aspectos relacionados con la motivación del empresario, aspectos técnicos, legales, comerciales, financieros, administrativos y políticos. En el capítulo anterior se ha hablado de la esencia de la franquicia como: diseñar el plan, el posicionamiento, la estrategia, que es su columna vertebral; sin embargo, esto no es todo, pues se debe identificar los mercados a los que se apunta en el exterior y los medios y acciones para concretar la venta de la franquicia, que es el objetivo del franquiciador. Este capítulo está dedicado a la identificación de los mercados para Q'Paellas.

3.1. Ámbito Nacional

3.1.1. El mercado de franquicia en Ecuador

En el país existen ciudades con mercados de gran relevancia e importancia como son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta y Machala. Son considerados importantes gracias a varios indicadores como son el tamaño de su población, su economía, turismo, costumbres, gustos y tendencias de consumo.

Entre las ciudades anteriormente mencionadas, las primeras cuatro son las principales del país. Quito es la capital política y económica, aquí se encuentran los organismos gubernamentales, culturales, financieros, administrativos y comerciales del país; sectores dinámicos y diversificados. Por los factores antes mencionados la

ciudad cuenta con el mayor número de empresas transnacionales como nacionales; lo que ha permitido crear fuentes de trabajo y cadenas productivas variadas y sólidas. El número de habitantes es un estímulo para los emprendimientos e inversiones tanto en el sector productivo como de servicios. Actualmente se construye “un moderno sistema aeroportuario; una zona franca que atraerá inversión extranjera, tecnología y generará importantes fuentes de empleo; un centro integrado de mercaderías que además de su rol en el comercio descongestionará el tráfico de la ciudad; parques industriales y un parque tecnológico”⁶³. Quito tiene mucha vida social pues la mayoría de contratos, eventos y actividades de orden comercial se hacen en reuniones sociales, hay mucho lobby y las familias quiteñas tienen una actividad social mucho más alta que el resto de las familias del país. El consumo de productos elaborados es parte de su vida cotidiana.

Cuenca, conocida por su tradición cultural, es la tercera ciudad más poblada del Ecuador después de Guayaquil y Quito, su población es de aproximadamente 328.000 habitantes en la parte urbana, cifra que representa el 75% de todo el cantón, siendo menor el número de habitantes en la parte rural debido al fenómeno de la migración, mismo que ha influenciado de una manera negativa para la producción del cantón y la provincia. Con respecto a su actividad económica el 44,2% del total de la población se encuentra dentro de la Población Económicamente Activa (PEA), desglosando este porcentaje tenemos que el 11,5% trabaja en el sector primario de producción, el 28,3% en el sector secundario y el 51,4% en el sector terciario.⁶⁴

Es una ciudad que posee una importante actividad turística, comercial y agrícola, y que en los últimos años ha demostrado ser muy hábil para los negocios con un crecimiento empresarial muy dinámico y en muchos de los casos innovadores, debido a esto ha tenido un importante avance económico y muchas empresas han apostado por este mercado colocando sucursales o franquicias en la zona.

Manta, la ciudad portuaria más importante de Manabí, cuenta con una gran expectativa y proyección en la última década, puesto que se encuentra

⁶³ Conquito, Agencia Municipal de Desarrollo Económico, artículo “*Invertir en Quito*”, versión actualizada 7 de Agosto de 2010, [en línea] www.conquito.org.ec [Consulta: 14 de Octubre de 2010].

⁶⁴ Cámara de Comercio de Cuenca, “*Cuenca, escenario comercial*” [en línea www.cccuenca.com.ec], [Consulta: 14 de Octubre de 2010]

consolidándose como el nuevo polo de desarrollo en el país gracias a su gran movimiento comercial, pesquero, industrial, turístico y su inicio como ciudad aeroportuaria. La ubicación geográfica de la ciudad es estratégica para el comercio internacional gracias a que su ruta se encuentra enlazada con puertos de Estados Unidos, Panamá, Perú, Chile y Argentina. Manta posee un aproximado de 300.000 habitantes y un crecimiento económico acelerado, especialmente, por las inversiones que realizan las empresas nacionales generando mayor número de plazas de trabajo.

Ambato cuenta con una población de aproximadamente 344.000 habitantes⁶⁵, es conocida como la ciudad de las flores y las frutas, nombre que adquirió gracias a la producción florícola y fructidora, que a su vez ha aportado de una manera significativa a la economía ecuatoriana, realizando exportaciones de las hermosas rosas ecuatorianas; además, del amplio desarrollo industrial como es el textil, automotriz, del vidrio y la alimenticia, así como, el movimiento comercial que la ha llevado a ser la cuarta ciudad más importante del país.

Machala, conocida también como la capital mundial del banano, puesto que su actividad económica gira alrededor de la exportación de banano. Esta ciudad genera un gran comercio, por una parte, debido al desarrollo de la producción agrícola y, por otra parte, a la cría de camarones. En los últimos años se han emprendido importantes negocios y empresas nacionales. Su población es de aproximadamente 204.500 habitantes.

Ahora bien, al ver el cuadro de “Listado de Franquicias en Ecuador” que se encuentra anexo⁶⁶ a este documento se observa que la mayoría de franquicias tanto extranjeras como nacionales, se encuentran ubicadas principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, y muy pocas en la ciudad de Cuenca, aunque este último dato se encuentra omitido en el cuadro señalado. Existen alrededor de 168 franquicias en todo el Ecuador según las estimaciones realizadas por *Front Consulting Group* (Ecuador) y la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, de las cuales un aproximado del 80% se encuentra ubicado en la ciudad de Quito y el 20% en la

⁶⁵ Según las estimaciones para el año 2010, realizado por el INEC y basado en el censo poblacional del año 2001.

⁶⁶ Anexo 1

ciudad de Guayaquil. Lo que indica que, estos dos mercados son los de mayor susceptibilidad de franquicia en el país.

Quito demuestra mayor apertura con el sistema de franquicias, esto se da por el interés que presentan los empresarios quiteños en la obtención y desarrollo del sistema, ya sea adquiriendo una franquicia u ofertándola, y como consecuencia, muchos de estos empresarios ya se encuentran familiarizados con su funcionamiento. Entre los principales rubros a los que se dedican las franquicias, el principal es el gastronómico seguido por el farmacéutico, delicatessen, centros de copiado y reprografía.

3.1.2. Elección de la ciudad donde vender la franquicia

En el caso específico de la microempresa Q'Paellas, se ha escogido analizar el mercado quiteño debido a que, tiene una fuerte preferencia por la gastronomía española, el número de habitantes es amplio, su economía se encuentra clasificada como una de las mejores del país y tiene un mercado que presenta buenas condiciones para la implementación y expansión de la franquicia.

Además, como un dato interesante, tenemos que Quito se encuentra en el puesto número 26 de 37 en el estudio ICUR⁶⁷ 2010- Índice de Competitividad Urbana- recientemente realizado por AmericaEconomía, señala el ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica 2010. Este estudio se encuentra compuesto por 8 dimensiones que son⁶⁸:

- Marco Social y Político (15%): Integrado por indicadores y variables de gobernabilidad política, institucionalidad, seguridad, desarrollo social y seguridad jurídica.
- Marco y dinamismo económico (25%): Integrado por indicadores y variables de creación de riqueza, captación de inversiones, estabilidad económica y de caracterización de los mercados de bienes, laboral y financiero.

⁶⁷ Es una herramienta compleja que permite ordenar a las ciudades estudiadas de mayor a menor capacidad/potencial de negocios. La emergente capacidad de las ciudades medianas para competir por la inversión internacional es principalmente una de las conclusiones principales de este ranking.

⁶⁸ Los datos presentados a continuación fueron obtenidos de America Economía, disponible en <http://rankings.americaeconomia.com/2010/mejoresciudades/metodologia.php>, Consulta: 10 de Abril de 2011

- Servicios a Empresas (10%): Contempla indicadores y variables de costo de instalación y régimen de negocios, calidad y acceso a los servicios informacionales y bancarios y calidad institucional de los gobiernos locales.
- Servicios a Ejecutivos (10%): Contempla indicadores y variables de costo y de calidad de vida, incluidos el acceso a los servicios bancarios y la calidad de los servicios básicos.
- Infraestructura y Conectividad Física (10%): Incorpora variables e indicadores relativos a la magnitud y la calidad de la movilidad terrestre, marítima y área de las personas y de la carga comercial, tanto al interior de los países como al exterior, así como indicadores complejos de inversión y de desarrollo de las infraestructuras públicas y privadas.
- Poder de Marca por dimensiones Capital Humano (10%): Recurre a indicadores y variables de acreditación y cuantificación de la oferta educacional superior para dimensionar la disponibilidad de fuerza de trabajo local calificada, con énfasis en la formación universitaria vinculada a los negocios y en el capital de innovación.
- Sustentabilidad medioambiental (5%): incorpora variables y dimensiones que dan cuenta en primer lugar, de la calidad de los recursos naturales que determinan la sanidad de la ciudad tales como la contaminación del aire, entre otros.
- Poder de marca (15%): Se construye a partir de la encuesta de ciudades que, en 2010, adquirió el nombre de “Encuesta sobre negocios y calidad de vida en las ciudades de América Latina” y que se aplicó en dos etapas a más de 2.000 lectores de América Economía. Esta se ajusta a un indicador de percepción a partir de análisis realizados por AE Intelligence, a partir de noticias transcurridas durante 2009.

3.1.3. Análisis del mercado – Aspectos demográficos y socio-económicos

La ciudad de Quito se encuentra ubicada al norte del Ecuador, cuenta con una altura aproximada de 2.850 metros sobre el nivel del mar (msnm), es considerada la más antigua capital en Sudamérica y la segunda capital administrativa más alta del mundo después de La Paz-Bolivia. Muchos historiadores señalan no conocer la fecha de la primera fundación de la ciudad y la catalogan como incierta, sin embargo, se utiliza

la conquista española como referente de su nacimiento el día 6 de Diciembre de 1534. El arte, la cultura, la historia, costumbres y tradiciones lograron que la ciudad sea reconocida internacionalmente como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco el 18 de Septiembre de 1978 y en el año 2008 fue nombrada sede de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur).

El cantón Quito representa el 77% de la población de la provincia del Pichincha; esta población ha crecido en el último periodo intercensal 1990-2001 un 2,7% promedio anual. Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el año 2001 la población de la ciudad fue de 1.839.853 habitantes, de los cuales el 51,5% son mujeres y el 48,5% son hombres. Es considerada la ciudad más poblada del país después de Guayaquil.

Con referencia a los indicadores económicos de la ciudad, indican que la tasa de desempleo fue de 9,5%, la tasa de subempleo fue de 36,2% y el ingreso mensual medio de la población fue de 387 dólares. Con referencia al Producto Interno Bruto (PIB), el aporte de la ciudad fue de 18,6%, generando 4.106 millones de dólares, esta información consta en el último estudio realizado por el Banco Central del Ecuador (año 2006).

Tabla 20: Datos Estadísticos del Cantón Quito

POBLACIÓN					
Total	Urbana	Rural	P.E.A Total	P.E.A Urbana	P.E.A Rural
1.839.853	1.399.378	440.475	786.691	1.266.752	394.389

Fuente: Elaboración Propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *Censo año 2001*, www.inec.gov.ec [Consulta: fecha de búsqueda 28 de Junio 2010]

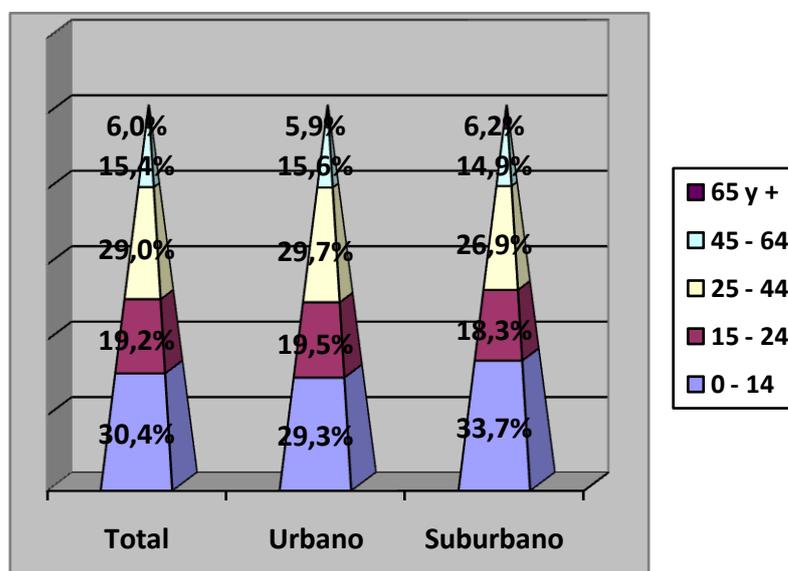
Estimaciones de la población del cantón Quito para el año 2010.

Año 2010		
Total	Área Urbana	Área Rural
2.151.993	1.619.791	532.202

Fuente: Proyección Cantonal 2001-2010, www.inec.gov.ec, [Consulta: 28 de Junio 2010]

De los datos indicados en la tabla 20, nos interesa conocer la población urbana y la población económicamente activa urbana, debido a que estos datos nos dan una idea aproximada y bastante clara de nuestro mercado potencial.

Gráfico 14: Población Ocupada por Grupos de Edad



Fuente: Encuesta Condiciones de Vida 2005-2006, INEC, www.inec.gov.ec [Consulta: 28 de Junio 2010] Elaboración propia.

En la pirámide de estructura de edades se muestra que el rango entre 25-64 años ocupa el 44,4% del total de la población, siendo este grupo al cual se enfoca la microempresa.

En la tabla 21 se indica cuales son los estratos socio-económicos en los cuales se encuentra categorizada la ciudad de Quito.

Tabla 21: Estrato Socio-económico Quito

Estrato	Porcentaje	Zona de Mayor Concentración.
Bajo y Medio Bajo	45%	Zona Periférica de Quito.
Medio	37%	<u>Norte</u> : Bordea a los estratos medio-alto y alto extendiéndose hasta el Quito Tennis y Golf Club. <u>Este</u> : Avda. Oriental y al <u>Oeste</u> : Avda. Universitaria hasta el <u>Centro de Quito</u> . <u>Sur</u> : Urubamba, Unión Popular, Unión Carchense y San Bartolo.
Medio Alto	13%	Norte: Avda. Patria hasta zona de Aeropuerto.
Alto	5%	Norte: Avda. Patria hasta zona de Aeropuerto.

Fuente: GeoManagement- Geography, Market and Business-, *Caracterización Geodemográfica Socioeconómica de la Población de Quito*, www.geomanagement.ec. [Consulta: 22 de Junio 2010] Elaboración propia.

La mayoría de la población se encuentra dentro de la categoría baja y media baja, lo cual indica que existe una gran brecha del porcentaje que ocupa la clase media alta y alta con un 18% con relación al 45% de la baja y media baja. La clase media en la ciudad ocupa el 37%. La microempresa se focalizará en los estratos sociales medio, medio alto y alto.

3.1.4. Análisis de mercado - Oferta:

Existen muchos locales, restaurantes y negocios que se dedican a la comercialización de comida española, especialmente paellas, entre estos tenemos a: Aló Paellas, TaPaella, Casa Damián, La Nueva Castilla, Cava Marques Jerez, La Paella Valenciana, Casa Vasca, El Mesón De Triana, La Puerta De Alcalá, El Rincón De Cantuña, El Tapeo, El Viejo Roble, Jamón, Jamón Taberna, La Bulería, La Malagueña, ente otros.

De los restaurantes antes mencionados, los que se manejan con un formato parecido al de Q'Paellas son: Aló Paellas y Tapaella; pues, son locales especializados en la producción y venta de variedades de paella, ofertan el servicio a domicilio bajo pedido con dos horas mínimo de antelación. Estos negocios cuentan con un local abierto al público en donde sus clientes pueden consumir la paella, sin embargo, la mayoría de sus ventas son a domicilio. La comida española es de gran acogida por parte del mercado, pues los quiteños son muy exigentes, especialmente si de Paellas se trata.

Todos estos locales y restaurantes se encuentran ubicados en diferentes zonas de la urbe. El precio de las paellas que ofertan se encuentra entre 9,50 USD y 12 USD por porción; la paella que más se comercializa, y la única con la que la mayoría de estos locales cuentan en su menú, es la paella Valenciana; en cambio, existen otros como ya se ha mencionado que ofertan distintas variedades de paellas. El tiempo mínimo, que la mayoría de locales utiliza antes de servir la paella, es de 30 minutos aproximadamente debido a su elaborada preparación.

Al momento, no se conoce que alguno de estos negocios cuente con un sistema de franquicia, lo cual significa, una oportunidad para la microempresa el ingresar al mercado ofertando una franquicia especializada en la producción de paellas, despertando el interés de un emprendedor.

Análisis del mercado - Demanda:

El consumidor quiteño tiene características propias, que lo diferencian de los consumidores de otras zonas: su comportamiento tradicional y conservador no limita la abertura a cambios e innovaciones tecnológicas; además, sus valores centrales son familia, educación, progreso y hábitos de vida que prevalecen sobre sus condiciones socioeconómicas. Es por esto, que se le da cada vez más importancia a los aspectos cualitativos del consumidor quiteño, que lo pone en una tendencia general de consumo enfocada hacia una alimentación más sana, variada hacia productos más “cómodos”; en otras palabras, el consumidor quiteño se encuentra ubicado en la industria del bienestar, por lo que va a adquirir productos que les represente bienestar, salud, belleza, juventud, ahorro de energía, comodidad y espacios de tiempo que les permita compartir con la familia.

En el ámbito cultural, el consumidor-cliente potencial de Quito, es afecto a las tradiciones heredadas de España como: los toros y la gastronomía española; y conoce y aprecia la paella como un plato ideal para compartir en grupos familiares o de amigos. Finalmente, no se contenta con poco y es siempre más exigente y por lo tanto demanda atención, servicios y productos más personalizados; exige cada vez

más la comodidad en sus compras y en la prestación de servicios, además requiere cosas prácticas y productos que les ayuden a simplificar sus tareas.

Por otro lado los futuros clientes, potenciales franquiciados, requieren y/o tienen mayor información sobre lo que es una franquicia y los aspectos que deben tomar en cuenta a la hora de decidirse a invertir en este modelo.

3.2. Ámbito Suramericano – Elección del país de destino de la franquicia

3.2.1. Oportunidades existentes en el Mercado Internacional

Como se nota en el título de este capítulo, en este análisis se tomará en cuenta únicamente a unos países de Sur América, en primer lugar por la natural afinidad existente, por cultura y costumbre similares y, en segundo lugar, por los menores problemas logísticos, implícitos en el tipo de negocio, objeto de este trabajo.

En Latinoamérica los países de mayor sensibilidad en el mercado de franquicias, como hemos visto en el capítulo primero, son: Brasil, México, Venezuela, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile y Perú. En la página 50 del capítulo primero se muestra una tabla sobre la franquicia en el mundo, que presenta una base resumida y clara del sistema en los diferentes países y que corrobora lo dicho anteriormente. Pero nuestro interés en este momento es seleccionar los países que presenten las mejores y más favorables condiciones en términos de funcionalidad del sistema de franquicia, de accesibilidad, cercanía, prácticas comerciales y de otros tipos de negocios alternativos. Otros factores que se deberán analizar son el nivel de emprendimiento y el espíritu empresarial, las reglas para el ingreso de franquicias y de su funcionamiento.

Analizaremos todos estos factores hasta el nivel que ha permitido la disponibilidad de documentación fehaciente, con la importante advertencia que siempre se tratará de una interpretación subjetiva que, de todas maneras, otorgará elementos útiles para la selección de los países más interesantes y contribuirá a tomar decisiones no muy arriesgadas, aunque sabiendo que el riesgo es una característica substancial de cualquier tipo de negocio. Se puede decir que este tipo de análisis puede conducir hacia unas primeras ideas orientativas de la situación general de los países. Para la

decisión concreta y final tendrá un peso determinante el olfato del empresario franquiciador que, habiendo adquirido conocimientos generales sobre una lista corta de posibles países, en uno de ellos deberá seleccionar el potencial franquiciado: si lo encuentra en Perú habrá automáticamente seleccionado también el país. Entonces la selección del país donde venderá su franquicia está sujeta a la selección del franquiciado. Teóricamente el país elegido debería estar en la lista corta mencionada, que no puede ser vinculante, pero es de preferencia.

Las características del potencial franquiciado han sido definidas en el capítulo anterior, por lo tanto, visto que está clara la función y la limitación interpretativa del análisis para la selección de los países elegibles, procedemos a efectuarla.

Brasil es el país que cuenta con mayor desarrollo y madurez en el mercado de franquicias; sin embargo, presenta ciertas barreras que al momento afectan a la internacionalización de Q'Paellas como son: el idioma, la legislación, el tipo de cambio, la ubicación geográfica y la cultura. Entre los mercados que por ahora son más aptos para internacionalizar el modelo tenemos a: Colombia, Perú y Chile como los principales debido a su ubicación geográfica; siendo esta de mayor cercanía, cultura y costumbres similares a los del país, con menos barreras en la legislación y la facilidad de hablar el mismo idioma.

A continuación se procede a dar un breve resumen sobre la situación de los tres países ya mencionados y, de esta manera, llegar a escoger el mercado más idóneo para ser el primero con el cual se internacionalizará la franquicia.

3.2.1.1. Mercado en Perú

La funcionalidad de la franquicia en el mercado peruano comienza en el año de 1993 con la aprobación a la ley de Tratamiento de Inversiones y Capitales Extranjeros y a su vez con el reingreso a la comunidad internacional abriéndose a nuevos mercados; sin embargo, el “Boom” de las mismas se da en el país en el año 2005 contando con un crecimiento anual del 30% que, además, abre el camino a la internacionalización de franquicias peruanas; existen alrededor de 50 franquicias de las cuales el 90% se

encuentra dentro del rubro gastronómico. Luis Kiser Rodríguez⁶⁹ explica que “A pesar del número de empresas ya existentes, la mayoría de empresarios del sector afirman que el mercado no está saturado y que existen aún nichos para albergar más empresas. Aún existe un mercado de clientes potenciales creciente”, y muchas empresas peruanas “están apostando cada vez más por este modelo. Así, de acuerdo a información de Perú Franchise, estas invierten entre US\$15 mil y US\$ 20 mil para convertirse en franquicias”⁷⁰.

La participación del mercado de franquicias en el país se encuentra distribuido de la siguiente manera: el 70% de franquicias son de origen extranjero, siendo el 60 % estadounidense y el 30% de origen nacional. El 95% se encuentran ubicadas en Lima. “Según la Cámara Peruana de Franquicias, en el año 2010, el mercado de franquicias experimentará un crecimiento de 30% a 35%, con ventas superiores a los US\$ 600 millones, impulsado aún por el rubro gastronómico. En este mismo año, en torno a 20 empresas peruanas se convertirán en franquicias, las cuales operarán tanto en el mercado interno como externo”⁷¹

En la tabla N° 2 (La franquicia en el mundo por países según el número de redes) indica que, Perú es el segundo país con menos redes en todo el mundo; sin embargo, se observa que en relación al número de empleados por local la diferencia con el resto de países es elevada, pues estaría empleando a más personal que lo que normalmente se emplearía en otros países.

Existen varios factores que hacen de Perú un mercado atractivo para la implementación de franquicias como⁷²:

⁶⁹ Abogado y Consultor de empresas, especializado en el desarrollo de franquicias. Presidente de Front Consulting Group Perú (empresa asesora en franquicias y licencias de marca), y ejerció la presidencia de la Cámara Peruana de Franquicias.

⁷⁰ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, *El mercado de franquicia en Perú*, elaborado por Inmaculada Valencia Soriano, Enero 2010, [en línea www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4287808] [Consulta: 28 de Agosto 2010]

⁷¹ *Ibídem*

⁷² Datos obtenidos en *Pymes exportadoras: Una realidad*, Juan Carlos Mathews S. Director Ejecutivo Proyecto USAID Mype Competitiva y Proinversión Perú- Agencia de Promoción de la Inversión Privada, [en línea www.upc.edu.pe/html/0/pdf_evento_apec/usaaid_upc.pdf] [Consulta: 28 de Agosto 2010]

- Estabilidad Macroeconómica: Tuvo un crecimiento del PIB del 8,9% anual respectivo al año 2007, siendo este crecimiento sostenido del PIB desde el 2002 con una proyección del 7% anual en los años 2008 hasta el 2010. Este crecimiento se debe en su mayoría al incremento de la inversión bruta privada, siendo esta de 20,1% en el año 2006, y por otro lado el aumento de las exportaciones. Los precios del país se mantienen estables, debido a que la inflación se mantiene cerca del límite de rango inferior establecido por el Banco Central de la República de Perú, entre el 1% y el 3% anual. Además, los tipos de interés se mantienen bajos, interbancario 3% y una tasa preferencial corporativa del 3%, por otro lado existe una gran disponibilidad de financiamiento.
- Cuenta con un riesgo país muy bajo: El riesgo país de Perú se encuentra por debajo del promedio latinoamericano, pues tiene una de las inflaciones más bajas de América Latina y tipo de cambio muy estable. La deuda pública y la externa se encuentran en niveles razonables y han iniciado un descenso gradual. La calificación crediticia de Deuda Soberana a Largo Plazo realizada por Standard & Poor`s, Fitch Ratings y Moody`s (2007), dio a Perú las calificaciones de BB+_BB+_Ba3, situándolo en el tercer puesto, después de México y Chile, lo que hace que Perú sea una de las economías más fiables de América Latina.
- Perú cuenta con bajos costes laborables y mano de obra cualificada.
- Tiene una política basada en favorecer la atracción de inversiones a través de un marco legislativo atractivo para la inversión tanto nacional como extranjera, basado en libertad y trato igualitario.
- Es el tercer país con mayor extensión en América del Sur, después de Brasil y Argentina.

Por otro lado existen aspectos desfavorables como:

- La duración y número de trámites para abrir una empresa en Perú es uno de los más altos.
- Se tiene dificultad para acceder a créditos.
- Tiene déficit en infraestructura y servicios portuarios y aeroportuarios
- Un dato que es preocupante es que cada año se registra la apertura de 300 mil negocios, y cada año se cierran 200 mil negocios.

Perú es un país que cada vez más se encuentra sumergido en el tema de franquicias y por medio del gobierno está creando oportunidad para que el sector de franquicias tenga un giro mayor y de esta manera lograr exportar cada vez más franquicias creando a su vez una marca país. Entre las entidades que trabajan para lograr el objetivo de desarrollar franquicias peruanas tenemos, entre los más importantes, a la Cámara Peruana de Franquicia y PROMPERU.

3.2.1.2.Mercado en Chile

Chile es un mercado atractivo, debido a que tiene una economía estable y en constante crecimiento, podemos decir, que una de las más estables de Latinoamérica, un clima de seguridad legal para los negocios, pues es el país con menor índice de corrupción de la región, lo que permite que el crecimiento de las franquicias tenga una exitosa expansión. Chile se encuentra ubicado en el puesto número 27 en el ranking de competitividad mundial realizado en el año 2006, lo cual muestra que se mantiene sin ninguna variación y con estabilidad, pues en el año 2005 se encontraba igualmente ubicado en esta posición; por las razones nombradas anteriormente, Chile es el principal destino para exportación de franquicias, especialmente de franquicias peruanas.

Entre los principales mercados que se encuentran en el país tenemos a las provincias de: Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Rancagua, Chillán, Concepción, Temuco y Puerto Montt⁷³

Las características principales que hacen que Chile sea un país confiable para los negocios son:

- Estabilidad Política y social: Chile se mantiene en un clima de orden de materia política y social, que se traduce en confianza para su población y para los empresarios e inversionistas nacionales como internacionales; se ubica en el puesto 23 del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, por sobre Francia y España.
- La economía chilena se encuentra dentro de las más estables y sólidas de Latinoamérica. Chile practica una estrategia de desarrollo basada en la apertura de su economía, ha manejado muy bien sus políticas macroeconómicas y ha modernizado sus principales instituciones, obteniendo como resultado un crecimiento económico sostenido, inflación decreciente, disminución de la deuda pública, cuentas externas estables e importantes reservas internacionales; se mantiene como líder de la región en comparación a otras economías en materia de: riesgo- país, competitividad, transparencia, costos empresariales de nivel competitivo y calidad de recursos humanos. Sobre este último punto, Recursos Humanos, Chile se mantiene dentro del grupo de países de alto desarrollo de índice humano, IDH 0.854, situándolo en el puesto número 37 de la clasificación mundial de acuerdo al programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD- 2005)
- Accesibilidad y Garantías para los Inversionistas Extranjeros: Chile es un país pro-negocios y esto tiene un impacto positivo para el desarrollo de las empresas; no presenta un trato discriminatorio entre inversores locales y extranjeros, presenta ausencia de restricciones a la mano de obra extranjera, libre acceso a casi todos los sectores económicos y una mínima intervención del Estado; cuenta con un alto nivel de integración del país y, últimamente,

⁷³ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile, *El sector de franquicias en Chile*, septiembre 2006 [en línea www.icex.com] [Consulta: 31 de Agosto 2010]

Chile se encuentra abocado a convertirse en un “país plataforma”, que proporcione al inversor una infraestructura eficiente y un ambiente propicio para el desarrollo de negocios desde Chile hacia otros mercados, a través de un instrumento societario exento de pago de impuestos en Chile sobre los beneficios obtenidos de dichas inversiones realizadas desde Chile hacia otros países.

El marco legal de IED – Inversión Extranjera Directa- experimentó procesos de liberalización, debido a que, su estrategia de apertura a la inversión extranjera se encuentra basada en la eliminación de barreras a este tipo de inversiones en muchas actividades, así como en la desregulación de procedimientos para la internación de capitales.

Chile firmó varios Tratados de Libre Comercio, Acuerdos de Complementación Económica, Acuerdos de Protección Recíproca de Inversiones y convenios para evitar la doble imposición.

- Infraestructura tecnológica y empresarial de primera línea: El sector bancario internacional es altamente competitivo y eficiente y cuenta con un sistema de telecomunicaciones que está ubicado entre los mejores del mundo.

Ahora bien, el panorama general del sector de franquicias en Chile aún es lento e inmaduro, no se cuenta con leyes específicas y un organismo oficial responsable en el sector, y hasta la fecha Chile carece de una legislación que obligue a las empresas a identificarse ante la ley y al Servicio de Rentas Internas como franquiciados, lo que estaría dificultando el modelo de franquicia en el país. En el año 2005 se creó la Cámara de Franquicias de Chile con el objetivo de potenciar el modelo de franquicias en el país y materializar la certificación de franquicias, lo que sería un gran avance y permitiría un mayor desarrollo y crecimiento de este sistema en el país.

Por otro lado, existen ciertas barreras generales que se encuentran para la inversión, estas barreras no se encuentran como barreras rígidas, debido a que Chile es un país que ofrece mucha libertad en ese sentido; sin embargo, su estructura burocrática,

puede constituirse muchas de las veces en una complicación importante a la hora de gestionar un proyecto, debido a trámites y tiempos de espera significativos. Además Chile es un país que utiliza una estructura sectorial, en el cual se otorgan ámbitos específicos de actuación sectorial, que no necesariamente se encuentran coordinados y crean desconcierto al momento de realizar trámites, pues un sector puede aprobar cierto trámite y otro lo puede rechazar, lo que ocasiona confusión en el tramitador.

Un estudio de mercado realizado por la Universidad de Chile en el año 2007, informó que se identificaron dentro del país 93 empresas pertenecientes a 40 rubros, los cuales fueron agrupados en 5 sectores principales como: Comercio (14%), Educación (10%), Gastronomía (32%), Indumentaria (15%) y servicios (29%), siendo los de mayor participación los sectores de gastronomía y servicios. Más del 60% de franquicias en Chile exigen una inversión total entre USD 50 y 200 mil; la facturación anual por local se encuentra mayoritariamente en el rango de USD 100 y 500 mil, y el promedio de la recuperación de la inversión es de 3,1 años; por lo que se puede dar un mayor crecimiento en el sector, proporcionando nuevas fuentes de empleo y generando economía en el país.

3.2.1.3.Mercado en Colombia

Desde el punto de vista de su tamaño Colombia es un mercado interesante, debido a que tiene la tercera población más grande de Latinoamérica (42 millones de habitantes), después de Brasil y México, lo que permite explotar diversos nichos de mercado en las diferentes ciudades del país. La economía colombiana se mantiene dentro de las estables en América Latina, el Producto Interior Bruto de Colombia para el año 2004 fue de aproximadamente 202 billones de pesos, más o menos unos 67 millones de dólares, y su distribución por actividad económica fue de un 14% para la agricultura, 30,3% para la industria y de 55,8% para los servicios⁷⁴. La deuda externa se ha reducido y de igual manera ha habido una disminución de la inflación en los últimos años.

El país ha fomentado la cultura empresarial, existen alrededor de 550 mil empresas formadas legalmente, en su gran mayoría se trata de microempresarios que ven en el

⁷⁴ Consultora Tormo & Asociados Colombia, [en línea www.tormo.com.co] [Consulta: 30 de Agosto 2010]

país la posibilidad de fomentar la inversión extranjera, la misma que ha crecido de una manera rápida y sostenida, pese a que el país se encuentra afectado por ciertos factores como son: la corrupción, el narcotráfico y la guerrilla.

Además, el gobierno colombiano ha hecho grandes cambios y una reestructuración del Estado para garantizar la seguridad democrática y crear incentivos que fortalezcan un ambiente propicio para la inversión, como ejemplo tenemos la reducción de trámites en número, permitiendo que los mismos se realicen en menos tiempo, mayor eficacia y con menos costo para el empresario, contribuyendo a mejorar la competitividad del país.

Por otro lado, Colombia cuenta con un recurso humano competente, la tasa de analfabetismo del país llega a 8%, es una de las más bajas después de Argentina, Chile y Venezuela, el país cuenta con uno de los regímenes laborales más flexible debido a que la jornada laboral del país se extendió desde las 6 a.m. a 10 p.m. y el empleador podrá contratar dos turnos laborales sin tener la necesidad de pagar horas extras. Se encuentran presentes alrededor de 400 empresas multinacionales como: Citibank, Nestle, Carrefour, Unilever, Bayer, entre otras.

En el ámbito internacional Colombia ha suscrito varios tratados internacionales y bilaterales, para evitar la doble tributación, lo que le ha permitido mejorar e incrementar el nivel de exportaciones e importaciones en el país.

El país se encuentra mejorando paulatinamente y ha logrado aumentar su inversión extranjera entre Enero y Julio de 2010 creciendo un 11% frente al mismo periodo en el año 2009⁷⁵. Sin embargo, el mercado de franquicias no se encuentra muy explotado en el sector y se presenta un bajo conocimiento del manejo del concepto, esto no quiere decir que el mercado no sea apto, sino simplemente que debe existir un mayor desarrollo hacia el mismo. A pesar de que este sector no se encuentra maduro, al momento de comparar cuántos negocios propios se abrieron y cuántos franquiciados se abrieron en el año 2009, la sorpresa es grande, pues los negocios

⁷⁵Reporte de Inversión Extranjera en Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Julio 2010, [en línea www.mincomercio.gov.ec] [Consulta: 30 de Agosto 2010]

proprios abiertos ese año fueron de tan solo 642, mientras que los negocios franquiciados fueron de 2.225 unidades⁷⁶.

Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla son las ciudades más cotizadas a la hora de buscar puntos franquiciados, sin embargo el resto de ciudades desde un punto de vista empresarial son mercados con bastante potencial para ser explotados. Los sectores que indudablemente han demostrado un aumento dentro del país son los que se dedican a moda y confección, seguido por el sector de servicios y tiendas especializadas en donde se puede encontrar locales como dietética y nutrición, seguros, entre otros. A pesar de haber este aumento en los sectores antes mencionados, los locales que continúan siendo líderes y en los que se implementa con mayor frecuencia a la hora de adquirir un local franquiciado son: el sector de comida rápida con un 17%, seguido por el de confección y moda con un 14%, calzado y accesorios de cuero con un 7% y restauración con un 6%.

Como se mencionó en la primer parte, otros factores que se van a analizar son: el nivel de emprendimiento y espíritu empresarial de los países; para lo cual, se incorpora un estudio realizado por el Global Entrepreneurship Monitor sobre el nivel de emprendimiento que presentan diferentes países; la buena noticia es que la mayoría de países que lideran este ranking son latinoamericanos, los mismos que se encuentran con gran apertura para invertir en negocios independientes o franquicias; debido a que, gran parte de la población necesita buscar nuevos ingresos que a su vez les brinde seguridad en un mercado cambiante. A continuación se presenta el ranking de países según la Tasa de Actividad Emprendedora, se indican simplemente los veinte países que lideran la lista.

⁷⁶ Fuente: Consultora Tormo & Asociados Colombia, La Franquicia en Colombia, [en línea www.tormo.com.co] [Consulta: 30 de Agosto 2010]

Tabla 22: Ranking de Países según Tasa de Actividad Emprendedora

País	Tasa de Actividad Emprendedora
Bolivia	29,8%
Perú	25,6%
Colombia	24,5%
Angola	22,7%
Rep. Dominicana	20,4%
Ecuador	17,2%
Argentina	16,5%
Jamaica	15,6%
Macedonia	14,5%
Chile	14,1%
México	13,1%
Egipto	13,1%
Brasil	12%
Uruguay	11,9%
India	11,5%
E.E.U.U.	10,8%
Islandia	10,1%
Rep. Corea	10%
Grecia	9,9%
Irán	9,2%

Referencia: Diario La Nación de Argentina, García Bartelt Mercedes, sección emprendedores “ El País Séptimo en el Ranking de actividad Emprendedora.”, [en línea http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/NG_20090126_LaNacion_rankingpaiseseemprendedores_Carbone.pdf] [Consulta: 2 de Septiembre 2010]

Perú ocupa el segundo lugar de esta lista con el 25,6%, un dato curioso es que, en promedio 4 de cada 10 peruanos entre 18 y 64 años realizan algún tipo de actividad emprendedora; por lo que, se estima que el país cuenta con 6.3 millones de emprendedores. Esto es algo positivo, ya que indica que el nivel de emprendimiento de su población es elevado y puede significar una oportunidad para la venta de la franquicia de la microempresa, aparte de contar con una buena accesibilidad al mercado. El país que le sigue en posición es Colombia con el 24,5%, y en el puesto 10 se ubica Chile con el 14,1%.

Alejandro Mashad, director de la fundación Endeavor dedicada a la promoción de emprendedores dice lo siguiente con respecto al ranking que se presentó: “la TEA tiene bastante relación con el contexto y la realidad económica de los países. En los contextos de pre-crisis y crisis aumenta porque hay un número importante de personas que pierden sus trabajos o tienen incertidumbre respecto a la situación futura, y, por lo tanto, deben generar otra fuente de ingresos”⁷⁷.

Entonces la conclusión que se obtiene de este análisis es que la actividad emprendedora de un país se encuentra relacionado a factores como son la crisis internacional y la crisis nacional, lo que significa que a desaceleración de la economía, mayor porcentaje se obtiene en la creación de empresas o negocios por falta de fuentes de trabajo y necesidad de crear fuentes propias de ingresos.

3.2.2. Elección del país de destino

De los países presumiblemente candidatos, Colombia, Perú y Chile, en el momento de analizar los factores mencionados en la primera parte de este capítulo, el mercado más atractivo y seguro, es sin duda Chile, pues representa estabilidad tanto política, como económica y social. Sin embargo, se decide escoger el mercado peruano (Lima), pues, a pesar de ser un mercado que cuenta con altos niveles de pobreza, en relación a otros países latinoamericanos como son: Chile, Argentina o Brasil, presenta las siguientes características:

- Una gran acogida, apertura y facilidades para el sector de franquicias, debido a que existen mercados que se encuentran poco saturados y en los que se observa grandes oportunidades comerciales (mercados cautivos)
- La distancia entre Ecuador- Perú es más corta, por lo tanto los costos de movilización son menores
- Se mantienen relaciones comerciales bilaterales
- Mayor afinidad cultural entre ambos países
- Cuenta con estabilidad política
- Seguridad Jurídica

⁷⁷Diario La Nación de Argentina, García Bartelt Mercedes, sección emprendedores “El País Séptimo en el Ranking de actividad Emprendedora”, [en línea http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/NG_20090126_LaNacion_rankingpaiseseemprendedores_Carbonell.pdf] [Consulta: 2 de Septiembre 2010]

- Crecimiento sostenido de la inversión
- Riesgo país reducido
- Afinidad de la población limeña y guayaquileña

3.2.3. Situación económico-social del país

La situación económica del país ha mejorado en los últimos 15 años después de la fuerte recesión económica que sufrió Perú en los años 80's y 90's, debido a la adopción de fuertes medidas económicas para alcanzar un equilibrio macroeconómico que permita la estabilidad del país. “La inflación correspondiente, se mantiene cerca del límite inferior del rango establecido como meta por el Banco Central de la República de Perú – BCRP- (entre 1% y 3% anual); mientras que la devaluación ha sido negativa en algunos años. El BCRP estima que los términos de intercambio, incluyendo tanto las exportaciones como las importaciones del país, mejoraron para el Perú en 23% durante el 2006 y cerca del 15% durante el año anterior; ello ha facilitado la acumulación de reservas internacionales netas (US\$ 17. 275 millones a fines del 2006), que superan el monto anual de las importaciones”.⁷⁸ “Con respecto a la posición fiscal, el gobierno pasó de un déficit de 2,4% del PIB en los primeros 3 años de esta década a un superávit de 3,1% del PIB en 2007, y de 2,1% en 2008.”⁷⁹

⁷⁸ Proinversión- Perú.

⁷⁹ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima.

Tabla 23: Indicadores Económicos Perú

Indicador	2007	2008
PIB (millones US\$)	107.504	127.798
Crecimiento PIB (var. %)	8,9	9,8
IPC (var %)	3,9	5,8
PIB per cápita (US\$)	7.800	8.500
Población activa (var. %)	8,9	8,5
Tasa de desempleo (var %)	6,9	8,1

Fuente: Inmaculada Valeria Soriano, Oficina Comercial y Económica de la Embajada de España en Lima, *Estudio de la Franquicia en Perú*, Enero 2010.[en línea ver nota al pie 53] [fecha de búsqueda 28 de Agosto 2010]

El nivel salarial mínimo mensual fijado por empleado es de S/. 500 (aproximadamente US\$ 155) trabajando 8 horas diarias al que se le debe añadir los beneficios sociales, dando un costo mensual promedio de US\$ 220 para el empleador, siendo este salario para empleados menos capacitados. Los empleados especializados y que tengan una jornada de trabajo mayor a 8 horas diarias- 6 días a la semana- deberán recibir una remuneración que en promedio se encuentra entre los US\$ 300 y US\$ 350 mensuales (dependiendo del sector económico que se encuentre).

Perú cuenta con una población de 28.220.764 habitantes según el último censo realizado en el año 2007, su tasa de crecimiento anual es de 1,6 % y su densidad poblacional es de 22 hab/km². La población urbana representa en el 2010 el 73,3% y la rural un 26,7%. (Ver cuadro inferior).

Tabla 24: Datos Estadísticos Poblacionales de Perú

Año	Población (en miles de habitantes)		Tasa de Crecimiento Medio Anual (por mil)	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2000	18.646,9	7.292,4	17,10	9,63
2005	20.296,4	7.650,3	15,95	8,73
2010	21.967,6	7.990,2	14,63	8,86
2015	23.621,7	8.350,3	13,56	7,21
2020	25.267,3	8.655,9	12,14	5,29
2025	26.838,2	8.887,2	X	

Fuente: INEI – Censo de Población 1940- Estimaciones de Población 1950-2050. Elaborado por: Inmaculada Valeria Soriano, Oficina Comercial y Económica de la Embajada de España en Lima, *Estudio de la Franquicia en Perú*, Enero 2010, [en línea ver nota al pie 53] [Consulta: 28 de Agosto 2010]

La distribución de la población se encuentra de la siguiente manera:

- Costa: 54,6%
- Sierra: 32,0 %
- Selva: 13,4%

Las 10 ciudades más pobladas de Perú son:

Tabla 25: Ciudades más pobladas de Perú

1	Lima y Callao ⁸⁰	8'472,935
2	Arequipa	749,291
3	Trujillo	682,834
4	Chiclayo	524,442
5	Piura	377,496
6	Iquitos	370,962
7	Cusco	348,935
8	Chimbote	334,568
9	Huancayo	323,054
10	Tacna	242,451

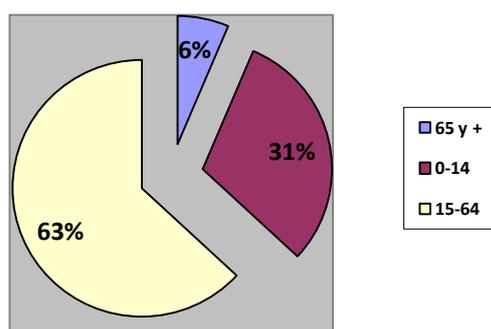
Elaboración propia. Fuente: INEI, *Perfil socio demográfico del Perú* [en línea www.inei.gob.pe] [Consulta: 3 de Septiembre de 2010]

⁸⁰ Conforman una misma área metropolitana conocida también como Lima Metropolitana.

Se puede apreciar que Lima cuenta con una población de 8 millones de habitantes, lo que significa que concentra el 70% aproximadamente de toda la población peruana.

La estructura de edades se encuentra liderada con un 63% de personas en el rango de edad entre 15 a 64 años.

Gráfico 15: Estructura de Edades

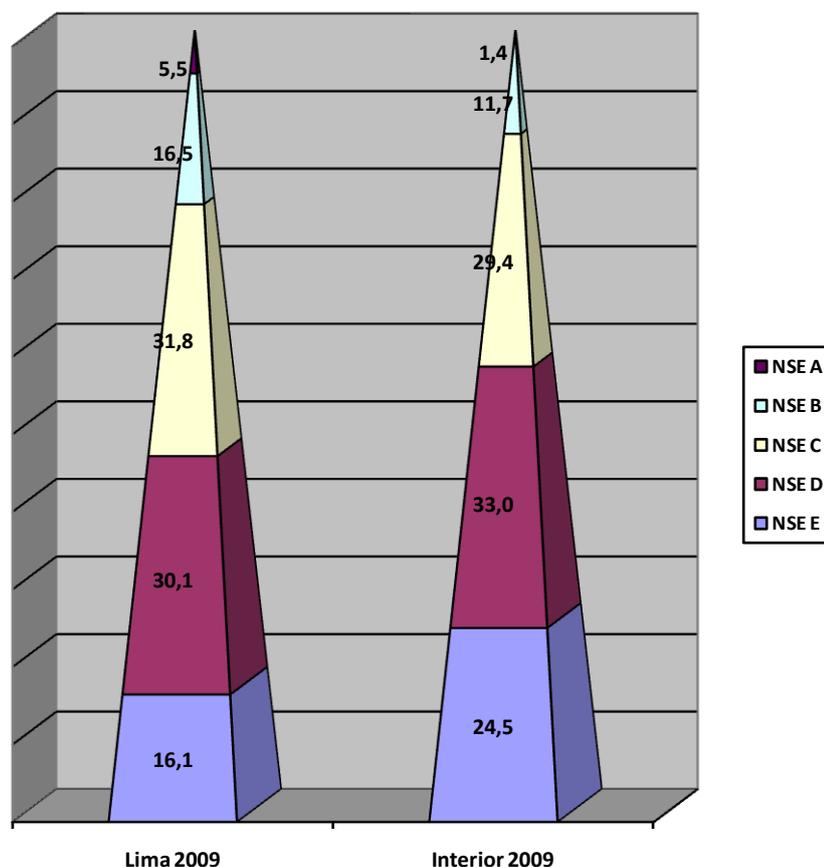


Fuente: INEI: Censos Nacionales de Población y Vivienda, 2007, [en línea www.inei.gob.pe] [Consulta: 3 de Septiembre 2010]

En el entorno sociocultural dando un enfoque al nivel de educación de la población, la cobertura educativa básica se ha incrementado, sin embargo aún subsisten problemas con la calidad de la educación que la sociedad recibe siendo esta más notoria en zonas rurales y alejadas.

Con respecto a la redistribución de la renta, la población peruana tiene gran desigualdad; debido a que, existen básicamente dos clases socio-económicas muy marcadas y son: la clase baja (en mayor porcentaje) y la clase alta (en menor porcentaje). La pregunta es ¿y la clase media?, en el país no se cuenta aún con una clase media bien definida, aunque la misma se encuentra desarrollando de una manera lenta y paulatina.

Gráfico 16: Distribución de Hogares según NSE- Nivel Socio- Económico Lima vs Interior



Fuente: APEIM- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, *Niveles Socioeconómicos 2009*, [en línea www.apeim.com.pe] [Consulta: 5 de Septiembre 2010]

En relación a la oferta que se presenta en el país, el sector gastronómico en Perú es el rubro más explotado, se calcula que el 60% de franquicias existentes se dedican a este rubro, tanto de carácter nacional e internacional. Sin embargo, la mayoría de estas se dedican a la categoría de comida rápida como la venta de hamburguesas y pizzas; y, otros dedicados a la venta de pollos a la brasa y comida criolla. El precio de adquisición de una franquicia del sector gastronómico se encuentra entre los \$100.000 y \$ 150.000 dólares, con una plusvalía del 5% sobre las ventas totales.

En el siguiente cuadro se indica cuales son las franquicias que actualmente se encuentran ofertando en Perú dentro del área de gastronomía, indicando el precio de inversión, el royalty, el gasto de publicidad y el tiempo de duración del contrato.

Tabla 26: Principales Franquicias que se ofertan en Perú

Franquicia	Inversión Total US\$	Canon de Entrada US\$	Royalty	Publicidad	Duración del Contrato
Brujas de Cachiche	200.000–250.000	45.000	5%	1%	8 años
Caplina	150.000-250.000	50.000	5%	3%	10 años
Chinawok	100.000	20.000	5%	1%	5 años
El Escondite del Gordo	Según país	Según país	5%	1%	3 años
Pez On	60.000	17.000	s.d.	1%	6 años
El Pollo Real	70.000-90.000	s.d.	1% - 3%	negociar	10 años
Segundo Muelle	150.000 – 250.000	55.000	s.d.	1.5%	10 años

Fuente: Tormo & Asociados Perú, [en línea www.tormo.com.pe] [Consulta: 6 de Septiembre 2010]

3.2.4. Análisis de la legislación

Entre las leyes regulatorias tenemos a:

a. Decreto Legislativo N° 662: Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras (establecido el 29 de Agosto de 1991)

El decreto legislativo N° 662 ha sido aprobado por cuanto:

- “El Congreso de la República de conformidad con lo previsto en el artículo 188° de la Constitución Política del Perú, por Ley N° 25327 ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de crecimiento de la inversión privada”;
- “Que, el Congreso de la República mediante la Resolución Legislativa N° 25312 ha ratificado el Convenio Constitutivo de la Agencia Multilateral de Garantía a las Inversiones Extranjeras (MIGA) con el objeto de crear un clima favorable a las inversiones extranjeras, que contribuyan a la expansión de la economía de la libre empresa en el país”;

- “Que, la inversión extranjera y la transferencia de tecnología son vitales para el dinamismo económico que se requiere imprimir al desarrollo del país como necesario complemento en la inversión nacional, tal como lo dispone el artículo 137° de la Constitución Política del Perú”;
- “Que, es objetivo del Gobierno remover los obstáculos y restricciones a la inversión extranjera a fin de garantizar la igualdad de derechos y obligaciones entre inversionistas extranjeros y nacionales”;
- “Que, el Gobierno debe otorgar un régimen de estabilidad jurídica a los inversionistas extranjeros mediante el reconocimiento de ciertas garantías que les aseguren la continuidad de las reglas establecidas”.

Del título primero del Fomento y Garantías a la Inversión Extranjera el Artículo 1 dice: “El estado promueve y garantiza las inversiones extranjeras efectuadas y por efectuarse en el país, en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la legislación nacional”. En el párrafo segundo de este artículo se especifica que serán consideradas como inversiones extranjeras las inversiones provenientes del exterior que sean generadoras de renta bajo cualquiera de las modalidades que se citan en el texto respectivo de este artículo, entre las cuales se encuentra las contribuciones tecnológicas intangibles tales como marcas, modelos industriales, asistencia técnica, y conocimientos técnicos patentados o no patentados que puedan presentarse bajo la forma de bienes físicos, documentos técnicos e instrucciones, lo que permite el desarrollo de la franquicia.

Por otro lado el Artículo 2 recalca que tanto los inversionistas extranjeros siendo estas empresas o personas naturales cuentan con los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas y empresas nacionales (en ningún caso habrá discriminación), sin más excepciones que las que se establecen en la Constitución Política del Perú y las disposiciones del presente Decreto Legislativo; mientras que el Artículo 3 dice que las inversiones extranjeras que se efectúen en el país quedan automáticamente autorizadas y las mismas deben registrarse en el Organismo Nacional Competente. El Artículo 5 menciona que los derechos de propiedad intelectual e industrial de los

inversionistas extranjeros se sujetan a las mismas condiciones que se aplican a los inversionistas nacionales.

Otro artículo que vale la pena mencionar es el Artículo 7 que dice: “Se garantiza el derecho de los inversionistas extranjeros a transferir al exterior, en divisas libremente, convertibles sin autorización previa de ninguna autoridad del gobierno Central u organismos públicos descentralizados, Gobiernos Regionales o Gobiernos Municipales, previo pago de los impuestos de ley...” Dentro de este artículo se encuentran desglosados todas las transacciones que se acogen a este artículo entre las que tenemos el carácter b que dice: “El íntegro de los dividendos o las utilidades netas comprobadas provenientes de su inversión así como las contraprestaciones por el uso o disfrute de bienes ubicados físicamente en el país, registrada ante el Organismo Nacional Competente y de las regalías y contraprestaciones por el uso o transferencia de tecnología, incluido cualquier otro elemento constitutivo de propiedad industrial que autorice el Organismo Nacional Competente”. En el caso de las franquicias el Organismo Nacional Competente es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual (INDECOPI).

En el Título III del Registro de Inversiones y Tecnologías Extranjeras en su Artículo 21 se presenta lo siguiente: “Los contratos de licencia de uso de tecnologías, patentes, marcas u otros derechos de propiedad industrial de origen extranjero, así como de asistencia técnica, ingeniería básica y de detalles, gerencia y franquicia que estipulen el pago de regalías calculadas sobre porcentajes de las ventas netas de un producto determinado u otro sistema de cálculo, se entienden automáticamente registrados con su sola presentación al Organismo Nacional Competente, sin limitación de cantidad o porcentaje alguno y siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 13° y en los últimos párrafos del artículo 14° de la Decisión N° 291 de la comisión de acuerdo de Cartagena”. Los pagos de las regalías que menciona se pueden efectuar previa la cancelación de los impuestos correspondientes y una vez registrado el contrato dentro del Organismo Competente se confiere al receptor el derecho a transferir al exterior, en moneda libremente convertible, utilizando el tipo de cambio más conveniente y favorable al momento de realizar la transacción cambiaria, las regalías o contraprestaciones pactadas con el transmisor, según se encuentra indicado en el Artículo 22°.

b. Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena: Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías, establecido el 22 de Marzo de 1991 en Lima, Perú⁸¹.

La decisión 291 fue tomada por los presidentes de los países miembros de la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), y se refiere al establecimiento de un régimen común de tratamiento a los capitales extranjeros y sobre marcas, patentes, licencias y regalías; acordando que sean removidos los obstáculos para la inversión extranjera y se incentive la libre circulación de capitales subregionales. Esta decisión sustituyó a la Decisión 220 sobre el mismo tema.

En el capítulo IV Importación de Tecnología, Artículo 12 exige la existencia de un Organismo Nacional Competente del País Miembro, que registre los contratos de franquicia, que en el caso de Perú sería INDECOPI. En el Artículo 13, se especifica cláusulas que deben contener los contratos sobre importación de tecnología, estas son: a) Identificación de las partes, con expresa consignación de su nacionalidad y domicilio; b) Identificación de las modalidades que revista la transferencia de la tecnología que se importa; c) Valor contractual de cada uno de los elementos involucrados en la transferencia de la tecnología; d) Determinación del plazo de vigencia.

En el artículo 14 dice: “Para efectos del registro de contratos sobre transferencia de tecnología externa, marcas o sobre patentes, los Países Miembros podrán tener en cuenta que dichos contratos no contengan lo siguiente: a) Cláusulas en virtud de las cuales el suministro de tecnología o el uso de una marca, lleve consigo la obligación para el país o la empresa receptora de adquirir, de una fuente determinada, bienes de capital, productos intermedios, materias primas u otras tecnologías o de utilizar permanentemente personal señalado por la empresa proveedora de tecnología; b) Cláusulas conforme a las cuales la empresa vendedora de tecnología o concedente del uso de una marca se reserve el derecho de fijar los precios de venta o reventa de los productos que se elaboren con base en la tecnología respectiva; c) Cláusulas que

⁸¹ Decisión 291 del acuerdo de Cartagena: Régimen Común de Tratamiento de Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías. [en línea] <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/d291.HTM> [Consulta: 15 de Septiembre 2010]

contengan restricciones referentes al volumen y estructura de la producción; d) Cláusulas que prohíban el uso de tecnologías competidoras; e) Cláusulas que establezcan opción de compra, total o parcial, en favor del proveedor de la tecnología; f) Cláusulas que obliguen al comprador de tecnología a transferir al proveedor, los inventos o mejoras que se obtengan en virtud del uso de dicha tecnología; g) Cláusulas que obliguen a pagar regalías a los titulares de las patentes o de las marcas, por patentes o marcas no utilizadas o vencidas; y h) Otras cláusulas de efecto equivalente.

Salvo casos excepcionales, debidamente calificados por el organismo nacional competente del país receptor, no se admitirán cláusulas en las que se prohíba o limite de cualquier manera la exportación de los productos elaborados en base a la tecnología respectiva.

En ningún caso se admitirán cláusulas de esta naturaleza en relación con el intercambio subregional o para la exportación de productos similares a terceros países.

c. Decreto legislativo 807: Facultades, Normas y Organización del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual⁸²

El INDECOPI es un organismo público descentralizado, el cual fue creado para promover en la economía peruana una cultura de leal y honesta competencia, y proteger todas las formas de propiedad intelectual como signos distintivos, derechos de autor, hasta las patentes y la biotecnología. Además cuenta con una comisión de Protección al Consumidor cuya función es orientar y defender los derechos de los consumidores en caso de que estos consideren que sus derechos han sido violados.

En el Título XI Transferencia de Tecnología Extranjera, artículo 55 se presenta cuales son las oficinas encargadas para el tipo de trámite según corresponda. Para la

⁸² INDECOPI, *Decreto Legislativo 807: Facultades, Normas y Organización del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual* [en línea]
http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=3&JER=167 [Consulta: 15 de Septiembre de 2010]

Franquicia, la oficina encargada es la de Signos Distintivos, pues esta regula los contratos de franquicia y registro de marcas.

d. Decreto Legislativo 803: Ley de Propiedad Industrial⁸³

Esta ley tiene el deber de regular y proteger los elementos constitutivos de la propiedad industrial como: patentes de invención, certificados de protección, modelos de utilidad, diseños industriales, secretos industriales, marcas de productos y servicios, marcas de certificación, nombres comerciales, entre otros que se encuentran en el artículo 3º, Título I de la presente ley; y de conformidad con la constitución política de Perú, y los acuerdos y tratados internacionales suscritos por el Perú sobre la materia. Se encuentra aplicada a todos los sectores de la actividad económica, y pueden acceder a sus beneficios personas naturales como jurídicas organizadas en cualquiera de las formas permitidas por la Constitución Política y las leyes, siendo estas domiciliadas en el país o en el extranjero como lo indica el artículo 2º, Título I.

Por otro lado Ecuador y Perú mantienen acuerdos bilaterales comerciales en el marco de las decisiones de la CAN y un convenio de Aceleración y Profundización del Comercio. La firma de este último, “se centra en la promoción comercial con el fin de propiciar la internacionalización de las empresas de ambos países y promover la oferta exportable en ambos mercados”⁸⁴

3.3. Contrato de franquicia

En el capítulo primero ya se ha dado una breve descripción de lo que significa el contrato de franquicia y la importancia que tiene el mismo. A continuación se presentará cuáles son las cláusulas que debe contener un contrato de franquicia. Para la realización de un contrato de franquicia es importante que el franquiciatario se asesore con un especialista sobre el tema para omitir cualquier error que pueda ser mal entendido en un futuro o que lo perjudique.

⁸³ *Decreto Legislativo 803: Ley de Propiedad Industrial*. Publicado el [en línea] <http://www.ftaa-alca.org/intprop/natleg/Peru/D823a.asp#t1t>], [en línea (<http://www.idea.edu.pe/alegales/propiedadindustrial.PDF>)]

⁸⁴ Diario el Comercio de Perú, *El Perú y Ecuador firmaron acuerdo para impulsar comercio bilateral*, 25 de marzo 2010. <http://elcomercio.pe/economia/452147/noticia-peru-ecuador-se-comprometieron-promover-comercio-bilateral> [Consulta: 20 de Septiembre de 2010]

El Esquema⁸⁵ de Contrato de Franquicia que se presentará a continuación ha sido elaborado por el Dr. Leónidas Villagrán Cepeda, como una guía para la elaboración del contrato de franquicia debido a que no existe una regla exacta que indique como debe encontrarse establecido, puesto que depende únicamente de las partes.

Esquema de Contrato de Franquicia

Capítulo Primero: Considerandos

1. Antecedentes
2. Definición de Términos
3. Denominación de Cláusulas
4. Interpretación del Contrato
5. Modificación del Contrato

Capítulo Segundo: Licencia de Franquicia

6. Otorgamiento de Franquicia
7. Del Territorio
8. Vigencia del Contrato de Franquicia
9. De la renovación
10. Relaciones entre las partes
11. Responsabilidad del Franquiciado sobre sus acciones
12. No garantía de resultados
13. Permisos Gubernamentales, municipales, etc.

Capítulo Tercero: Pagos al Franquiciador

14. Del derecho de entrada y de las regalías
15. Forma y lugar de pago
16. De la publicidad y del Fondo de Publicidad

⁸⁵ “Este es un esquema tentativo de un contrato de franquicia y no necesariamente cubre todos aquellas cláusulas que deba contener un contrato para cada área de la industria” Dr. Leónidas Villagrán Cepeda. http://www.aefran.org/contrato_franquicia.html

Capítulo Cuarto: Del Manejo de la Información y de las Marcas

- 17. Confidencialidad
- 18. Del uso de la Propiedad Intelectual

Capítulo Quinto: Del Punto de Franquicia

- 19. Del Proceso de Apertura
- 20. De la Uniformidad de los locales de la Franquicia
- 21. Registros Contables Uniformes
- 22. Acceso a los registros e instalaciones
- 23. De los Productos
- 24. Contratación de Servicios Especiales
- 25. Mantenimiento de Equipos
- 26. Seguros

Capítulo Sexto: De La Capacitación y Mejoramiento Continuo

- 27. De la capacitación
- 28. Convenciones o Programas de Capacitación

Capítulo Séptimo: Obligaciones entre las Partes

- 29. Obligaciones del Franquiciador
- 30. Obligaciones del Franquiciado

Capítulo Octavo: De la Terminación del Contrato y Efectos

- 31. Causas de terminación del contrato
- 32. Declaración relativa a Terminación
- 33. Omisión del Franquiciador sobre incumplimiento
- 34. Obligaciones al término del contrato

Capítulo Noveno: Disposiciones Generales

- 35. Cesión de Derechos
- 36. No competencia
- 37. Licitud de fondos
- 38. Sanciones y Multas
- 39. Solución de conflictos

40. Notificaciones

El esquema del contrato que se presentó es un esquema que servirá tanto para contratos de franquicias nacionales como internacionales, con la diferencia de que en un contrato de franquicia internacional se deberá hacer referencia por la ley que respalda cierta acción del país al que se desea internacionalizar la franquicia, en nuestro caso es la legislación peruana. Cabe recalcar que cada capítulo debe estar correctamente desarrollado, para poder realizar el contrato de franquicia es mejor contar con un asesor legal para cualquier eventualidad⁸⁶.

Como conclusión final la franquicia es un proceso que nace desde una idea, la organización y el desarrollo de la idea; por lo tanto, lo coherente y lógico es crear franquicias en el ámbito nacional antes de lanzarse al ámbito internacional; sin embargo el olfato del empresario le da elementos de juicio para lanzarse a franquiciar fuera del país manteniendo dentro del Ecuador únicamente sucursales, muchos de los empresarios que cuentan con negocios rentables en el país desean lanzarse a la expansión de la franquicia con el único objetivo de ingresar al mercado más grande y desarrollado en el tema, Estados Unidos, y muchas de las veces descartan como una buena opción vender su franquicia dentro del mercado latinoamericano que da muy buenas oportunidades y permite el acceso de una manera mucho más fácil.

Solamente nos queda decir que cuando el franquiciador tiene totalmente claras sus ideas y sus procesos, puede crear variables ilimitadas para la aplicación de los mismos; y, este juego de decisiones son válidas tanto para el proceso tradicional como para aquellos que deciden un emprendimiento más audaz.

⁸⁶ En el anexo 2 se presenta un modelo de contrato de franquicia.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

4.1.1. Conclusiones Generales

El empresario que decide crecer por medio de la creación de franquicias debe tener en cuenta que adquiere un compromiso a largo plazo, y saber de manera fundamental que el éxito de la franquicia se debe al empeño, cooperación, confianza y comunicación de las partes involucradas, además de un buen manejo del sistema con profesionalismo y trabajo constante. Por otro lado, conocer que el factor decisivo del éxito de la misma, a parte de los mencionados anteriormente, es la estandarización de operaciones que deberá ser clara y específica.

La cultura de la franquicia no se encuentra desarrollada a cabalidad en el Ecuador, sin embargo muchos empresarios demuestran tener un mayor interés, puesto que los inversionistas prefieren invertir en franquicias porque representan una forma más rápida de expansión, menor riesgo, acceso a nuevas tecnologías, estrategias de mercado, capacitación del personal, así como obtener productos y servicios que ya son aceptados por parte del consumidor.

Las franquicias internacionales, acaparan el mercado de franquicias en el país, casi en su totalidad, puesto que la participación de franquicias nacionales es nula. Es por esta razón, que el país debe fomentar dentro de la población la cultura de la franquicia, lo cual permita el desarrollo de más franquicias nacionales y de esta manera la exportación de conceptos ecuatorianos. Al crear más franquicias nacionales, se estará obligando a que la normatividad con respecto a franquicias cambie y se pueda crear una ley regulatoria de franquicias, dando mayor seguridad a los empresarios, y llegar a tener un mayor desarrollo dentro del sector como es el caso de nuestro país vecino Brasil.

Por otra parte, se está dando un fenómeno de aprendizaje por parte de actores indirectos como son consultores, académicos, grupos financieros y estudiantes. En el país existe la Asociación Ecuatoriana de Franquicias la cual trabaja continuamente brindando conferencias y encontrándose abiertos a cualquier inquietud sobre el tema, en espera de cambiar la realidad actual.

Este documento deja en claro que aunque no exista en Ecuador una legislación especializada en franquicias, se puede hacer franquicias apoyándose en distintas leyes que hilvanadas apropiadamente construyen el camino jurídico a seguir.

Se ha demostrado que era un error pensar que las grandes empresas podían llegar a ser franquicias, puesto que, no importa el tamaño sea esta: grande, mediana o pequeña; cualquier negocio rentable puede llegar a ser una franquicia siempre y cuando cumpla todos los pasos necesarios.

Esta tesis, por un lado, aporta a los emprendedores, estudiantes, pequeños empresarios y otros ecuatorianos que están depositando sus esfuerzos en negocios que cumplirán su ciclo de vida, creciendo y envejeciendo con sus fundadores, una visión más ambiciosa y un horizonte más amplio de oportunidades para transitar por un camino de expansión que les permita ser actores y creadores de más franquicias ecuatorianas; por otro lado contribuye de manera valiosa a los interesados en el tema de franquicias, por medio de la realización de una investigación cognoscitiva sistematizada de la información existente. Es una guía para aspirantes a franquiciadores que indica el qué y el cómo hacerlo, desde un pequeño escaño en el gran tamaño empresarial. Ahora sabiendo el qué y el cómo, hay que hacerlo.

Para finalizar, con este estudio se ha concretado con los objetivos del mismo como son el: analizar y conocer la franquicia nacional como internacional, crear un sistema de franquicia e identificar los mercados susceptibles de franquicia internacional y las condiciones necesarias para su implementación.

4.1.2. Conclusiones para la empresa Q'Paellas

Como indicado anteriormente⁸⁷, el sistema de franquicia fue creado inicialmente como medio para la expansión geográfica de las empresas. Después fue visto como medio para superar los vínculos legales a la expansión de las empresas, cuando estas llegaban al punto de ser consideradas en posición monopolística. En otros términos, el sistema era considerado una necesidad y que funcionaba bien. Lo más importante fue que permitió darse cuenta que el sistema representaba, en sí, una buena oportunidad de negocio, utilizando un bien intangible, como es una marca establecida en el mercado.

En la práctica, la cesión de uso de las marcas y de un modelo estructurado de negocio constituía una ampliación de los productos comercializados por las empresas que, sin necesidad de costos adicionales, aumentaban los ingresos, casi sin riesgos. Aprovechando de circunstancias favorables, como por ejemplo el regreso de los soldados de la guerra del Vietnam y, más en general, periodos de alta desocupación, la franquicia se desarrolló con un ritmo siempre más rápido, asumiendo características diferentes de las iniciales. Ahora las empresas franquiciadoras estaban interesadas en aumentar sus ingresos, cediendo el uso de sus marcas, estableciendo propias condiciones particulares en un equilibrio de fuerza desigual en la relación con el franquiciado. Esta situación provocó muchos fracasos y continúa provocándolos, donde se aplican todavía estos principios. Principalmente para la protección del franquiciado, en muchos países, siguiendo el ejemplo de los Estados Unidos, se promulgaron leyes para normar la actividad de los sistemas de franquicia.

La promulgación de dichas leyes fue la ocasión para una reflexión sobre las características del sistema por parte de los franquiciadores, que finalmente han entendido que el éxito del franquiciado es también su éxito y, por consecuencia cambiaron de actitud. Por lo tanto, el franquiciador y el franquiciado están igualmente interesados en que el negocio vaya siempre hacia adelante y se desarrolle en forma integrada sobre el interés de ambas partes con una relación

⁸⁷ Este breve recuento del proceso evolutivo del sistema de franquicia es oportuno, visto que su examen ha sido considerado como base para la identificación de la etapa en que podría insertarse la empresa Q'Paellas.

menos conflictiva y fiel y una repartición de los resultados económicos de manera que sean - para cada una de las partes - una justa remuneración de la inversión y del trabajo respectivo.

Este es el sistema que aplicará la empresa Q'Paellas. Y, si es posible llegará un poco más allá buscando potenciales franquiciados que se sientan socios de la empresa, aunque quedándose en la posición legal típica de franquiciado. La selección del franquiciado será preeminente sobre la selección del país, la que será, hasta donde sea posible, consecuencia de la primera.

Para todo lo anterior, este estudio ha sido extremadamente útil y será una buena guía inspiradora para la actividad futura.

4.2. Recomendaciones

Es sumamente importante que la franquicia Q'Paellas tenga presente la flexibilidad que le permita adaptarse permanentemente a las diferentes etapas por las que tendrá que pasar en el transcurso de su funcionamiento. Encontrarse en una constante innovación, fortalecer su marca, y no perder nunca de vista la promesa de venta para sus clientes; pues, esto le permitirá demostrar la seriedad de la misma y consolidarse en el mercado.

Por otra parte debe:

- Reclutar excelentes franquiciados
- Desarrollar un plan financiero sólido para ambas partes y propiciar relaciones exitosas de ganar- ganar.
- Redactar los manuales de una manera clara y precisa, si es posible incluir gráficos para mejorar la comprensión.
- Ingresar a la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, de esta manera contará con apoyo y le dará más seguridad al franquiciado.
- Para la venta de sus franquicias deberá asistir a ferias internacionales, de esta manera se podrá promocionar la franquicia.
- No dejar de lado el marketing y la publicidad que son dos aspectos importantes.

Por otro lado, por la posición que tengo actualmente, me siento un poco incomoda de dar recomendaciones a los potenciales franquiciadores en general. Pero, si en algún momento, tuviera la autoridad profesional de hacerlo, le recomendaría lo siguiente (entre otros):

- La selección del sector de franquicia tiene que ser compatible con las características y aspiraciones personales;
- Escoger un sector que sea en expansión;
- Obtener información documentada y verificable sobre el franquiciador y el sistema de franquicia;
- La marca tiene que tener un alto grado de reconocimiento en el segmento de mercado correspondiente; en alternativa se puede examinar un oportuno programa publicitario;
- Los productos deben ser idóneos para la satisfacción de los compradores del segmento de mercado correspondiente;
- Plan financiero que contenga todos los elementos de juicio sobre la bondad del negocio; en el caso de duda se puede encontrar una forma de riesgo compartido con el franquiciador;
- Garantías reales de cumplimiento de todos los compromisos que toma el franquiciador;
- La búsqueda de elementos no engañosos, no puede ser considerada como desconfianza: es seguridad;
- Apoyarse en consultores de confianza.

Todo lo que se ha dicho anteriormente constituye un pequeño mapa con ideas lo suficientemente claras como para que el emprendedor coloque su propia impronta y pueda convertir a las pequeñas empresas, como Q'Paellas, en franquicias serias y rentables. Para finalizar cito una frase muy cierta “la mente de un emprendedor va a influir en todo lo que emprenda”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- A. BECERRA, Rigoberto. “*Concepto de Franquicia*” [en línea], disponible en <http://rigobertobecerra.iespana.es/franquicias.htm> [Consulta: 10 de febrero 2010]
- AEFRA, Asociación Ecuatoriana de Franquicias. “*Clasificación Internacional de Marcas de Productos y de Servicios*. [en línea] <<http://www.aefran.org/marcas.html>> [Consulta: 18 de Septiembre de 2010]
- ALONSA, Mariana. *La Franquicia de la A a la Z: Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*. Editorial LID, 2003.
- AMPYME- Autoridad de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa. “*Desarrollo del Modelo de Franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá*” [en línea]. Disponible en <http://www.ampyme.gob.pa/consultorias/Desarrollo%20de%20Franquicias%20Ampyme..pdf> [Consulta: 10 de Diciembre 2010]
- APEIM- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. “*Niveles Socioeconómicos 2009*” [en línea] < www.apeim.com.pe> [Consulta: 5 de Septiembre 2010]
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, Guillermo. *La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. 1era edición. Editorial ESIC, 2002.
- BERMÚDEZ MORA, Juan C. “*Comercio internacional de tecnologías: El caso de las franquicias*” [en línea] Acta Académica- pág. 68. Mayo 2007 <<http://www.uaca.ac.cr/actas/2007/Acta40/latinoamericano/comercioTecnologias.pdf>> [Consulta: 5 de febrero 2010]
- Cámara de Comercio de Cuenca, “*Cuenca, escenario comercial*” [en línea] www.cccuenca.com.ec, [Consulta: 14 de Octubre de 2010]
- CHARAM, Ram. *Know-How: Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*. Del Corral Ana (trad.). Colombia: Grupo Editorial Norma, 2009.
- CONQUITO, Agencia Municipal de Desarrollo Económico. “*Invertir en Quito*”, versión actualizada 7 de Agosto de 2010, [en línea] <www.conquito.org.ec> [Consulta: 14 de Octubre de 2010]

- DIARIO, El Comercio de Perú. “*El Perú y Ecuador firmaron acuerdo para impulsar comercio bilateral*” [en línea], 25 de marzo 2010 <<http://elcomercio.pe/economia/452147/noticia-peru-ecuador-se-comprometieron-promover-comercio-bilateral>> [Consulta 20 de Noviembre 2010]
- Federación Europea de Franquicias, [en línea] disponible en www.franchiseeurope.com [Consulta: 10 de Marzo 2010]
- Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF) [en línea] <<http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>> datos año 2009 [fecha de búsqueda actualizada 28 de Agosto 2010]
- FRANCO, Cinthya. “*Las 10 naciones con mayor desarrollo de franquicias*” [en línea], año 2006. Disponible en: www.soyentrepreneur.com [Consulta: 21 de Febrero 2010]
- Franquicias Comerciales: Origen, Blog de Empresas y Negocios [en línea], copyright 2008, disponible en <http://www.campusdigital.com/blog/empresas-negocios/franquicias-origen.aspx> [Consulta: 06 de febrero 2010]
- GARCÍA BARTELT, Mercedes. “*El País Séptimo en el Ranking de actividad Emprendedora*” [en línea] Diario La Nación de Argentina <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/NG_20090126_LaNacion_rankingpaísesemprendedores_Carbonell.pdf>[Consulta: 2 de Septiembre 2010]
- GARCÍA BERNAL, Benjamín. *Negocio o Franquicia: El camino para ser independiente “Una guía para emprender”* 2da edición. Paradigma Pro Business – Invirtiendo tus ideas, México, Octubre de 2009 p.p. 77.
- GEOMANAGEMENT- Geography, Market and Business- “*Caracterización Geodemográfica Socioeconómica de la Población de Quito*”[en línea] <www.geomanagement.ec> [Consulta: 22 de Junio 2010]
- ICEX, “*Modelo de Contrato de Franquicia*”. [en línea] <http://www.icex.es/staticFiles/Contrato%20de%20franquicia_1779_.pdf> [Consulta 24 de Octubre de 2010]
- INDECOPI, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual- Perú, [en línea] <http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=3&JER=167> [Consulta: 22 de Noviembre de 2010]

- INEC, “Encuesta Condiciones de Vida 2005-2006” [en línea] <www.inec.gov.ec> [Consulta: 28 de Junio 2010]
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *Censo año 2001* [en línea] <<http://www.inec.gov.ec>>, [Consulta: 28 de Junio 2010]
- JENNINGS, Jason. *Piense en grande, actúe en pequeño: Cómo las compañías más rentables mantienen el espíritu de los pequeños negocios emprendedores*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2009.
- LEON ALTAMIRANO, Paúl. “La notoriedad de las marcas”. Universidad del Azuay. Ecuador 2006. [Consulta: 14 de Abril de 2010]
- *Manual legal para el empresario*. Ecuador: Ediciones Legales, 2006.
- MATHEWS S, Juan Carlos. “Pymes exportadoras: Una realidad” [en línea]. Agencia de Promoción de la Inversión Privada www.upc.edu.pe/html/0/pdf_evento_apec/usaidd_upc.pdf [Consulta: 28 de Agosto 2010]
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “Reporte de Inversión Extranjera en Colombia”, Colombia, Julio 2010, [en línea] <www.mincomercio.gov.ec> [Consulta: 30 de Agosto 2010]
- MOELLER GÓMEZ, Heinz. “Franquicias y Libre Competencia”. [Material proyectable – 23 diapositivas]. Moeller, Gómez – Lince & Cía. Ecuador, Febrero de 2006. [Consulta: 21 de Septiembre de 2010]
- MUÑIZ GONZALEZ, Rafael, “Marketing en el siglo XXI, 3ra edición” [en línea]. Centro de Estudios Financieros (CEF). <[http:// www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html](http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html)> [Consulta: 20 de mayo 2010]
- OLMOS, Aarón, “Pasos para franquiciar un negocio” [en línea] AJE-Asociación Jóvenes Emprendedores de Venezuela. Disponible en www.ajevenezuela.net [Consulta: 11 de febrero de 2010]
- PONTI, Fran. FERRÁS, Xavier. *Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2009.
- RAAB, Steven, MATUSKY Gregory, “FRANQUICIAS-Cómo multiplicar su Negocio”. Limusa Noriega Editores 2002, México D.F. p.p. 330

- REVISTA, Líderes Ecuador. “*Listado de Franquicias en Ecuador*” [en línea] <<http://www.revistalideres.ec/CustomerFiles/Lideres/DirectorioFranquicias.pdf>> [Consulta: 20 de Abril 2010]
- ROCHA, J.A. “*La franquicia hoy*”, en guía de la franquicia. 3ª edición, Cámara Oficial de Industria, Comercio y Navegación, Valencia 1992, pág. 26.
- SANTILLAN, Guido. VILLAGRÁN, Leónidas. “¿Cómo convertir su negocio en franquicia?”. [Material proyectable – 26 diapositivas]. Asociación Ecuatoriana de Franquicias, 1 de Febrero de 2010. [Consulta 28 de Junio 2010]
- SCHNEIDER, Ben. *Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2009.
- TORRES MORALES, Rafael. “El Contrato de Franquicia: Lo que todo empresario debe saber”. Estudio Torres & Torres Lara. [en línea] http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4970 [Consulta: 24 de Octubre de 2010]
- VALENCIA SORIANO, Inmaculada. “*El Mercado de Franquicia en Perú*” [en línea]. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, Enero 2010. <www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4287808> [Consulta: 28 de Agosto 2010]
- VILAGRAN CEPEDA, Leónidas. “*Esquema de Contrato de Franquicia Ecuador*”. [en línea] < http://www.aefran.org/contrato_franquicia.html> [Consulta: 25 de Octubre 2010]
- UNIDROIT, International Institute for the Unification of Private Law, “*Model Franchise Disclosure Law*”. Roma, Septiembre 2002. [en línea] <<http://www.unidroit.org/english/modellaws/2002franchise/2002modellaw-e.pdf>> [Consulta: 20 de Octubre 2010]
- YEPEZ, María Sol. “*Franquicias de Comida: Una fiebre para rato*”. *Revista Gestión Ecuador*. Marzo 2005 N. 129 .[en línea] <<http://www.gestion.dinediciones.com/29/3.htm>> [Consulta: 12 de Marzo de 2010]

Anexo 1: Listado de Franquicias en Ecuador

Anexo 2: Modelo de Contrato de Franquicia
