



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS:
CASO DE ESTUDIO MARCA “PLAYGO”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:
SAMANTHA ELIZABETH ORTIZ BOJORQUE

DIRECTOR:
ING. MARÍA ELENA CASTRO RIVERA

CUENCA, ECUADOR

2020

Dedicatoria

Esta tesis es dedicada principalmente a su autora, ya que todo su esfuerzo y sacrificio se ve resumido en un trabajo de investigación, mediante el cual podrá cumplir con la carrera. A todas las personas quienes son y quieren ser agentes de cambio de este país mediante pequeños o grandes emprendimientos.

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que ayudaron en la construcción de este trabajo de investigación mediante sus conocimientos, guía, entrevistas y toda ayuda adicional que pudieron brindar para el cumplimiento de esta; en especial a mi tutora, la Ing. María Elena Castro Rivera, quien fue un apoyo fundamental para el desarrollo de esta tesis.

Agradezco a mis padres por darme el apoyo en estos años de estudio y mi persona como autora de esta tesis, Samantha Ortiz Bojorque por haber logrado completar mis estudios de la manera más rápida posible.

Índice de contenidos

<i>Índice de tablas</i>	7
<i>Índice de cuadros</i>	8
<i>Índice de gráficos</i>	9
<i>Resumen</i>	10
<i>Abstract</i>	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA MARCA PLAYGO	13
1.1. Situación de la empresa	13
1.2. Locales actuales que la conforman	16
1.3. Análisis PORTER aplicado a la empresa	18
□ Poder de negociación de los consumidores	18
□ Poder de negociación de los proveedores	19
□ Entrada potencial de nuevos competidores	20
□ Amenaza de productos sustitutos	20
□ Rivalidad entre los competidores	21
1.4. Análisis PEST de la empresa	21
□ Factor político	22
□ Factor económico	22
□ Factor social	26
□ Factor tecnológico	29
1.5. Análisis FODA de la empresa	30
□ Fortalezas	30
□ Oportunidades	31
□ Debilidades	32
□ Amenazas	32
1.6. MATRIZ FODA CRUZADO	33
□ FO	34
□ FA	35

□	DO	35
□	DA	36
1.7.	Actividades estratégicas realizadas	37
1.8.	Clasificación de los tipos de franquicias que podría tener PlayGo	40
	Primer modelo de negocio	40
	Segundo modelo de negocio	41
	Tercer modelo de negocio	42
	<i>CAPÍTULO 2: ASPECTOS TEÓRICOS ACERCA DE LAS FRANQUICIAS.....</i>	<i>44</i>
2.1.	Términos más comunes en el mundo de las franquicias	44
2.2.	Qué son las franquicias	45
2.3.	El origen de las franquicias	46
2.4.	Los tipos de Franquicias.....	46
	Según la actividad económica:.....	47
	Según el territorio que cubren:.....	47
	Según su ubicación:.....	47
	Según el capital del franquiciado:	48
2.5.	Ventajas y desventajas de las franquicias	48
2.6.	Relación franquiciador – franquiciado.....	50
2.7.	Manuales operativos de una franquicia.....	50
2.8.	Antecedentes de las franquiciad en el Ecuador.....	52
	<i>CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE MERCADO.....</i>	<i>54</i>
3.1.	Investigación Cualitativa de mercado	54
3.2.	Metodología	55
3.3.	Entrevista a profundidad estructurada a clientes de la marca	56
3.3.1.	Objetivo principal de la entrevista a profundidad estructurada	56
3.3.2.	Objetivo específico de la entrevista a profundidad estructurada a clientes	56
3.3.3.	Perfil del entrevistado	57
3.3.4.	Lugar estratégico para la entrevista a profundidad estructurada.....	58
3.3.5.	Ficha de la entrevista – Guía de tópicos para la entrevista a profundidad estructurada.....	58
3.3.6.	Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas	60

3.4.	Entrevista semi estructurada a expertos	73
3.4.1.	Objetivo principal de la entrevista a profundidad semiestructurada	73
3.4.2.	Objetivo específico de la entrevista a profundidad semiestructurada	73
3.4.3.	Perfil del entrevistado	74
3.4.4.	Ficha de la entrevista – Guía de tópicos para la entrevista a profundidad semiestructurada.....	74
3.4.5.	Procesamiento de las entrevistas semiestructurada.....	75
3.5.	Conclusión de las entrevistas a profundidad estructuradas y semiestructuradas	85
	Acerca de la marca analizada.....	85
	Acerca de las Entrevistas a expertos	87
	La percepción del manejo de franquicias.....	87
	Los obstáculos de las franquicias	88
	Las barreras de entrada.....	88
	Los beneficios de las franquicias	88
	Recomendaciones para empresas o personas que quieran aplicar este modelo	89
	CAPÍTULO 4: ASPECTOS LEGALES Y OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS.....	90
4.1.	Aspectos legales de las franquicias en Ecuador	90
	Antecedentes	90
4.2.	Contrato de franquicias	91
4.2.1.	El contrato sobre franquicias en el código de comercio	91
4.2.2.	El contrato o permiso de usar el conocimiento o “ <i>Know How</i> ” en el código de comercio	96
4.2.3.	Modelo del contrato para franquicias aplicado a la marca PlayGo.....	97
4.3.	Manuales operativos para la creación de una franquicia	111
	CONCLUSIONES.....	123
	RECOMENDACIONES	125
	REFERENCIAS.....	126

Índice de tablas

Tabla 1 – Primer modelo de negocio	41
Tabla 2 – Segundo modelo de negocio	42
Tabla 3 – Tercer modelo de negocio.....	43
Tabla 4 - Guía de tópicos de la entrevista a clientes	59
Tabla 5 - Frecuencia de visita segmentada	61
Tabla 6 - Razones de preferencia de los clientes en PlayGo.....	61
Tabla 7 - Razones de preferencia de los clientes en Sala de Bolos.....	62
Tabla 8 - Frecuencia de visita por local	63
Tabla 9 - Frecuencia de visita a PlayGo y Sala de Bolos.....	64
Tabla 10 - Nivel de ingresos de los clientes.....	65
Tabla 11 - Opinión de los juegos electrónicos	66
Tabla 12 - Primer acercamiento con la marca.....	67
Tabla 13 - Limpieza e instalaciones de los locales	68
Tabla 14 - Publicidad en redes sociales’	70
Tabla 15 - Percepción de la publicidad de la marca.....	70
Tabla 16 - Percepción de las personas que brindan servicio al cliente	71
Tabla 17 - Percepción del servicio al cliente	71
Tabla 18 - Sugerencias de los clientes de PlayGo.....	72
Tabla 19 - Sugerencias de los clientes de PlayGo.....	73
Tabla 20 - Guía de tópicos de la entrevista a expertos.....	75

Índice de cuadros

Cuadro 1 - Resumen de la entrevista realizada al Ab. Nicolás Muñoz	76
Cuadro 2 - Resumen de la entrevista realizada al Ing. Xavier Ortega	79
Cuadro 3 - Resumen de la entrevista realizada a Juan José Moyano	83
Cuadro 4 - Contrato de franquicias aplicado a la marca "PlayGo"	98
Cuadro 5 - Manuales operativo para la creación de una franquicia	112
Cuadro 6 - Forma de aplicación para usar una franquicia	117
Cuadro 7 - Formulario para el control del franquiciante al franquiciado	119

Índice de gráficos

Gráfico 1 - El producto interno bruto trimestral del 2017 al 2019.....	23
Gráfico 2 - Evolución de ingresos en el sector turístico del 2013 al 2017.....	24
Gráfico 3 - Estructura del Gasto de Consumo Monetario del 2011 al 2012	25
Gráfico 4 - Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Bienes y Servicios al 2010	26
Gráfico 5 - Tiempo de hombres y mujeres dedicado a actividades personales al 2010...	27
Gráfico 6 – Distribución de la Edad de los Azuayos de 1950 a 2010.....	28
Gráfico 7 – Crecimiento Poblacional en el Azuay de 1950 a 2010	28
Gráfico 8 - Distribución Azuaya del Trabajo al 2010.....	28
Gráfico 9 - Estado Conyugal de la Población Azuaya al 2010	28
Gráfico 10 - Estructura de la Población Azuaya Económicamente Activa al 2010.....	29

RESUMEN

La presente investigación propone la implementación de un modelo de operación de franquicias tomando como base la marca de entretenimiento “PlayGo”; iniciando por una descripción de la misma y su grupo empresarial, posterior a ello realizando un análisis teórico sobre los conceptos básicos de las franquicias y su funcionamiento a nivel nacional e internacional, con la finalidad de establecer el marco legal correspondiente que va a regular su funcionamiento. Continuando con la investigación se realizaron entrevistas a profundidad a clientes y expertos, para la obtención de los aspectos más relevantes en la ejecución de un modelo de negocios completo cuyo manual de implementación y uso de franquicias se considere como punto de partida para las empresas y/o negocios que deseen emprender mediante esta opción de negocio.

Palabras clave: franquicia, franquiciado, franquiciador, marca, *Know how*, manuales.

ABSTRACT

This research proposed the implementation of a franchise operating model based on the entertainment brand "PlayGo". It started by describing it and its business group, subsequent to this, a theoretical analysis was made based on the basic concepts of franchises and their operation at the national and international levels. The purpose of the study was to establish the corresponding legal framework that would regulate its operation. In the course of the research, in-depth interviews were conducted with clients and experts, in order to obtain the most relevant aspects in the execution of a complete business model whose deployment manual and franchise usage were considered as a starting point for companies and businesses that wish to undertake through this business option.

Keywords:

franchise, franchisee, franchisor, brand, Know how, manuals.

Ing. María Elena Castro Rivera

Samantha Ortiz Bojorque

0984167699

samyortizbo@es.uazuay.edu.ec



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by Mgt. Magali Arteaga

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación acerca de una Propuesta para la Implementación de Franquicias: Caso de Estudio Marca PlayGo, busca realizar un modelo estándar para la implementación de franquicias que pueda ser utilizado como una base para cualquier empresa o marca que quiera incurrir en este tipo de negocio; tomando como motivación el desarrollo de esta la alta oportunidad y éxito que han tenido las franquicias extranjeras, así también todas aquellas marcas ecuatorianas que tienen el potencial de convertirse en franquicias, que se enfrentan a una alta tasa de desconocimiento de este modelo de negocio. Para la realización de esta investigación, se profundizó en toda aquella información esencial acerca de las franquicias, para conocer acerca de su significado, modelo de negocio, sus tipos, sus ventajas y desventajas, la relación entre el franquiciador y franquiciado, así como sus antecedentes en el Ecuador, para con esto poder tener una perspectiva general acerca de este tipo de negocio. Es importante recalcar que al principio se va a realizar un análisis a la marca que se está tomando como caso de estudio para poder realizar este modelo, dentro de este análisis se está realizando un análisis FODA, 5 fuerzas de Porter, PEST, actividades estratégicas realizadas; para con esta información puntal del modelo de negocio poder tener aún más claro dónde están las empresas del medio en cuanto a su organización, actividades y procesos esenciales para poder convertirse en una franquicia. Para poder ampliar el conocimiento acerca de esta marca se realizaron entrevistas a los clientes del local, con el objetivo de poder obtener información que permitirá estar más claros acerca de en donde se encuentra esta ahora; al mismo se realizaron entrevista a expertos acerca de tópicos sobre las franquicias, aplicados al medio ecuatoriano y local para poder tener una perspectiva clara acerca de cómo es el manejo de estas en nuestro medio. Por último, se procedió a realizar una revisión de la parte legal de estas, ya que considerando que las franquicias son intangibles que se basan en conocimiento, este siempre va a estar protegido legalmente y va a tener una norma reguladora dentro del país donde se la esté aplicando; para con esto poder conocer acerca de las implicaciones legales de este tipo de negocios.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA MARCA PLAYGO

1.1. Situación de la empresa

El grupo económico Gerardo Ortiz tiene sus orígenes en los años 1900 en la ciudad de Cuenca gracias al esfuerzo de su precursor el Sr. Gerardo Ortiz Peralta junto a su esposa la Sra. Carmen Cornejo, comenzando en 1953 con la apertura de su primer local de venta de abarrotes en el centro de la ciudad, para ser más exactos en la Av. General Torres frente al mercado 10 de agosto. En el año 1954, gracias al conocimiento de Gerardo y Carmen en el área industrial y en la cafetera, desarrollaron paralelamente dos proyectos, el primero que era la producción y venta del reconocido café a nivel nacional llamado “Café Cubanito”, el segundo fue la venta de accesorios y productos para la línea del calzado. En el año 1975, toman las riendas del negocio el Ing. Patricio Ortiz, Sr. Ángel Ortiz y la Sra. Rosa Ortiz, los cuales son hijos de los precursores de este prestigioso grupo económico cuencano, es así que se abrieron mercado en la industria de los químicos conformando su primera empresa llamada “ADHEPLAST”. Este grupo desde sus comienzos quiso buscar la prosperidad, por esta razón desarrollo una variedad de empresas por las cuales son conocidos a nivel nacional, además este grupo ha logrado ser el representante de las marcas más reconocidas a nivel internacional como TCL, RCA, Hamilton Beach, Chigo, Marin, entre otras. Así también esta se ha dedicado a la importación directa de productos de gran calidad y con precios accesibles para sus consumidores, estos vienen con la reconocida marca “Century”, “Hierro del Agro”, “West Home”, entre otras marcas que ha ido desarrollando esta gran empresa para brindar siempre los mejores productos a su mercado. Por otro lado, Gerardo Ortiz Cía. Ltda. tiene sus empresas industriales que desarrollan productos nacionales, los cuales tienen altos estándares de calidad, ya que pasan por procesos de revisión específicos, coordinados junto con procesos de auditoría; entre las empresas industriales que tiene este grupo son:

1. Adheplast
2. Consuplast
3. Embutidos del Fraile
4. Costuras Internacionales
5. Hormigones del Azuay
6. Insomet
7. Telartec
8. Fimitex
9. Hilansur
10. Lamitex
11. Ecuaespumas
12. Sintecuero
13. Motsur
14. Impubli
15. Ecuacyclo

Este grupo no está únicamente inmerso en el sector industrial, sino también en el sector de los centros comerciales, es así que “Un aproximado de 100 millones de dólares ha invertido el Grupo Ortiz en Cuenca en los últimos 16 años, a través de la compra de los terrenos y la construcción de cuatro centros comerciales” (Guayaquil, 2018). Dentro de esta gran inversión, la primera se realizó en “Mall del Rio” que al momento es el centro comercial más grande la región del Austro, este se inauguró en el año 2004, su planificación comenzó desde al año 2000 y su construcción desde el 2002; el cual con sus 55 mil metros cuadrados de construcción alberga 200 marcas reconocidas a nivel país, además dentro de este se encuentra el “Centro de Convenciones Mall del Rio”, el cual es parte del grupo económico bajo la empresa RESS. Cía. Ltda., la cual es una empresa dedicada al sector de los servicios y entretenimiento. Como segunda inversión, se tiene a Batan Shopping que se inauguró en el 2010, la tercera fue Racar Plaza inaugurado en el 2014, en el cual aparte de ser un centro comercial, también hace la función de oficinas generales, ya que en el segundo piso de este en la actualidad están las oficinas generales

y *showroom*¹ de este grupo económico. Como su cuarta inversión tenemos a “Batan Shopping” inaugurado el 3 de mayo de 2018; este al momento es el último centro comercial del grupo en la ciudad de Cuenca, cuenta con 50 locales comerciales, 14 islas comerciales, un Coral Hipermercados que abarca dos pisos con 6.000 metros cuadrados, la sala de cines más grande de la ciudad, amplios parqueaderos y un estilo completamente innovador en su fachada.

Pero ahí no queda la visión de desarrollo de este grupo económico, ya que este busca la expansión nacional, a pesar de que al momento tiene dos “Coral Hipermercados” en la ciudad de Guayaquil en la Avenida Carlos Julio Arosemena y en la Vía a Daule; dos en la ciudad de Quito en la Y de la Avenida 10 de Agosto y en la Avenida de los Shyris y uno en Santo Domingo en la Avenida Quevedo; este busca la expansión nacional a través de sus centros comerciales por eso este ha puesto todos sus recursos y planificación en tres mercados Guayaquil, Manta y Quito para cumplir este propósito, el primero de estos proyectos en estar listos para el público va a ser en Manta, este estará compuesto por locales comerciales y un “Coral Hipermercados” y su ubicación es estratégica en la entrada de esta ciudad. Para la ciudad de Guayaquil, este grupo tiene preparado en la Avenida Francisco de Orellana un centro comercial mediano que tendrá un “Coral Hipermercado” de 10.000 metros cuadrados de extensión, una zona bancaria, 15 locales de comida y un Multicines con 10 salas; además se complementará con un centro de convenciones con capacidad de 3.000 personas. Como último proyecto conocido del grupo al momento se dejó a la ciudad de Quito, en la cual tienen un proyecto bastante ambicioso y a largo plazo en un terreno que es patrimonio cultural de la ciudad.

PlayGo es una marca cuencana de entretenimiento, que forma parte del portafolio de la empresa Restaurantes Entretenimiento y Servicios RESS Cía. Ltda., la cual pertenece al grupo económico Gerardo Ortiz e hijos; esta marca tuvo su inicio hace 13 años cuando abrió su primer local en el Centro Comercial Mall del Río, con su nombre de “PlayGo”, que llegó al mercado cuencano para revolucionar el concepto de recreación familiar y diversión entre amigos, con el objetivo de poder transformar los hábitos de consumo y preferencia de los consumidores cuando se trata de diversión. Con sus 50 juegos

¹ Sala de exhibiciones para los productos de una empresa.

electrónicos con el pasar de los años este se ha convertido en un espacio donde convergen la tecnología y diversión; aquí se puede ver como los jóvenes y adultos disfrutan de la adrenalina mostrando su talento en las máquinas de única generación, mientras que los niños se ven transportados al mundo de sus personajes favoritos mediante los inflables. Posteriormente en el año 2006 se apertura la “Piazza del Rio” dentro del “Mall del Rio”, este espacio tenía el fin de refrescar el centro comercial, con un ambiente más tranquilo donde se encuentran marcas de tecnología, moda, joyería y muebles; además este paso a ser el punto donde coincidan los espacios comerciales y el “Centro de Convenciones; aquí fue donde se abrió otro local con el nombre de “Sala de Bolos”, el cual desde el principio cuando se comenzó su proyecto tenía el objetivo de ser en el que la diversión tanto para grandes y chicos pueda convergerse, para poder ofrecer a sus clientes la experiencia más completa en diversión ,tomando en cuenta que además éstos puedan realizar fiestas; siendo así estos locales los puntos de diversión y encuentro en el centro comercial. (Ortiz G. G., 2015)

1.2. Locales actuales que la conforman

En la actualidad la marca “PlayGo” está consolidada por dos locales principales:

El primero es “PlayGo” que mantiene el nombre madre, este se ha venido posicionando totalmente para los clientes más pequeños que son los niños, ya que este público tiene una preferencia hacia los juegos inflables y electrónicos, los cuales forman parte del atractivo y servicio principal que brinda la marca en la ciudad de Cuenca, adicionalmente el local brinda la posibilidad de celebrar fiestas infantiles a precios cómodos. Este local tiene el objetivo de ofrecer una experiencia única en entretenimiento familiar dirigido hacia los más pequeños del hogar; teniendo la ventaja competitiva de ser los únicos en el mercado, con precios lo suficientemente accesibles para público objetivo. De la misma manera, la empresa ha venido trabajando en posicionar la marca, mediante diferentes estrategias, con el objetivo de provocar recordatorios en la mente de los consumidores, lo que ha contribuido a diferenciarse de su competencia indirecta, como son:

- Locales de cumpleaños para niños
- Locales de diversión infantil
- Parques con juegos
- Locales de comida con espacios verdes
- Cines
- Locales de comida nuevos en la ciudad
- Actividades *outdoors*² para jóvenes y adultos

El proceso de segmentación de mercado para este local se realizó mediante la técnica cualitativa de observación directa, por lo cual se pudo definir cuál es el público objetivo de este mercado, que está compuesta de la siguiente manera:

- Segmento principal: Madres / padres, edad 25-40, clase socio económica desde la media baja a media alta.
- Segmento secundario: *Millennials*³ hombres/ mujeres, edad 12-18, clase socio económica desde la media baja- media alta.

El segundo local es “Ventura-Sala de Bolos” fue creado dentro del mismo modelo de negocio, este local se encuentra conformado por dos plantas, 6 pistas de bolos, una pantalla gigante de 6x5 metros, juegos electrónicos y servicios de alimentación; por lo cual con este gran portafolio de servicios esta se ha posicionado como una nueva opción de entretenimiento para jóvenes, adultos y familias debido a que por sus características la hacen que a más de dedicarse a ofrecer entretenimiento familiar, sea la pionera en ofrecer entretenimiento inclusivo para el público joven con el objetivo de brindar una experiencia a sus usuarios. Su estrategia actual de posicionamiento está basada en ofrecer una experiencia única, accesible y moderna a través de su slogan “Diversión sin límites”, la cual ha mantenido a esta marca como líder en su público meta en comparación a su competencia.

² Espacio al aire libre o exterior.

³ Personas nacidas dentro de la época de 1980 y 2000, los cuales están familiarizados

Por otro lado, de la misma manera que se realizó para el local “PlayGo”, aquí también se realizó una segmentación de mercado mediante la técnica cualitativa de observación directa, mediante la cual se pudo definir un público objetivo *multitarget* ⁴ para este mercado, que está conformado de la siguiente manera:

- Segmento principal: “*Millennials*” hombres/ mujeres, edad 20-35, clase socio económica desde media a media alta.
- Segmento secundario: Madres / padres, edad 25-40, clase socio económica desde media hasta alta.
- Segmento terciario: “*Millennials*” hombres/ mujeres, edad 16-24 clase socio económica medio-alta.

1.3. Análisis PORTER aplicado a la empresa

Mediante el uso de la herramienta denominada como las 5 fuerzas de Porter”, que fue utilizada para realizar un correcto análisis ambiental de la marca; como nos dice Wheelen & Hunger “El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación.” (Wheelen & Hunger, 2007, p. 73). Por lo cual se puede inferir que esta herramienta es usada para evitar sorpresas a nivel empresarial y asegurar una estabilidad a largo plazo, en el caso de la marca PlayGo mediante esta herramienta ha podido identificar cuáles son aquellos factores tanto internos como externos que afectan y pueden llegar a afectar su funcionamiento, es así que se va a mencionar cada una de las 5 fuerzas de Porter con su análisis aplicado en la marca.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes son la razón fundamental del éxito de toda empresa, en especial de una que está enfocada en los servicios. Como pudimos ver anteriormente PlayGo es una marca

⁴ Público variado.

multitarget por lo que nuestros clientes son: padres de familia, jóvenes con y sin dependencia monetaria de sus padres y adultos. La capacidad para imponer precios y condiciones de venta es baja ya que en la ciudad de Cuenca la marca es un monopolio, ya que no cuenta con una competencia directa similar en el servicio que brindan al mercado; por lo que esto representa una oportunidad para la empresa.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Todos los negocios requieren de proveedores, siendo los principales para la marca los proveedores nacionales y proveedores internacionales. Con cada uno de estos se mantiene y se busca la construcción de alianzas estratégicas mediante el uso de la imagen de las marcas dentro de los locales para recibir descuentos, material POP y POS así como promociones. Siempre poniendo claras las reglas de los juegos entre ambas partes para evitar conflictos de interés, a continuación, se detallarán los tipos de proveedores:

- Proveedores nacionales, que las podemos dividir en los de gran escala como las distribuidoras o supermercados que en el caso de la marca proveen de materia prima y mercadería para la venta de marcas internacionales conocidas como Topsy, McCain, Heineken, entre otras; en cuanto a estos proveedores el poder de negociación que tienen es relativamente bajo por lo que o bien se encuentran participando o se los reemplaza con sus competencias; cuando hablamos de los proveedores de pequeña escala se tiene una gran variedad de participantes que brindan gran variedad de servicios que va desde mantenimiento de maquinaria y productos específicos para mantenimiento; estos tienen un poder de negociación considerablemente alto, ya que no es fácil encontrar un sustituto de estos en el mercado.
- En cuanto a los proveedores internacionales, estos son los proveedores de inflables, juegos electrónicos, equipos, pista de bolos, repuestos específicos y maquinaria para poder montar las franquicias con los implementos que cada una requiere, por lo cual la marca busca mantenerlos cerca visitando las ferias y

manteniendo comunicación por medio de llamadas o emails, para así poder siempre tener los mejores precios y maquinaria actualizada para poder mantenerse siempre a la vanguardia en cada uno de sus locales; por lo cual el poder de negociación de estos es alto.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

El sector del entretenimiento es un mercado que no tiene un fácil acceso, principalmente por las barreras de entrada como la inversión inicial que es necesarios y principalmente tener un *Know How*⁵ estructurado para mantener un negocio altamente rentable. Al mismo tiempo la marca ha venido realizando acciones para fortalecer las barreras de entrada contra su posible competencia, mediante la innovación y diferenciación que ha conseguido alcanzar en realización a su competencia indirecta como son los cines, restaurantes con música en vivo, locales infantiles, parques, entre otras, que a pesar de ser indirectos afectan la afluencia de consumidores a los locales de la marca; por otro lado una de las barreras más importante que la marca ha impuesto es la de precios bajos al alcance de su público objetivo; por lo cual ha podido poner una expectativa lo suficientemente alta, por lo que desde que la marca empezó con su primer local no tiene una competencia indirecta hasta la actualidad.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En este caso la empresa se enfrenta a variedad de productos sustitutos tanto en el área de entretenimiento como del entretenimiento familiar, como se mencionó anteriormente en la entrada potencial de nuevos competidores, los tipos de servicios que pueden influenciar en la elección del uso de los servicios de la marca por parte de nuevo público objetivo son los siguientes tomando en cuenta los dos tipos de locales que se manejan al momento, para PlayGo tenemos: cines, parques infantiles y locales infantiles; en cuanto a Ventura Sala de Bolos tenemos: cines, actividades al aire libre y actividades de entretenimiento.

⁵ Conocimientos o procesos de cómo hacer algo.

- **Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad en el mercado cuencano entre los competidores adopta maneras bastante agresivas, debido a las características que este tiene que los competidores hacen lo necesario para poder ser los preferidos entre sus mercados objetivos y especialmente su cuota de mercado, y para incrementarla en relación con su competencia directa. Entre las actividades que los competidores realizan son promociones de producto, descuentos, pases gratis, promociones en redes sociales, promociones con *influencers*,⁶ precios, servicio, empaques, entre otras; todas estas actividades son implementadas de diferentes maneras e intensidades para lograr ser más rentable, prevalecer en el tiempo y lo más importante expandirse a nuevos mercados.

1.4. Análisis PEST de la empresa

El análisis PEST es una herramienta que ayuda a comprender y analizar el entorno actual general en el que se desenvuelve una empresa, tomando en consideración los factores macroeconómicos claves que pueden afectar a una empresa en su desarrollo y sin los siguientes: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Este modelo con el paso de los años se ha convertido en una herramienta fundamental y de excelencia que se usa con regularidad en todas las empresas, especialmente cuando estas requieren la realización de planes empresariales o quieren expandir sus negocios. Esta herramienta surgió debido a la incertidumbre de los empresariales en la entorno empresarial actual que continua evolucionando sin parar, como nos dice Chiavenato Idalberto “El entorno actual de los negocios se caracteriza por cambios rápidos, profundos y discontinuados que afectan a las personas, las organizaciones y sociedad en general” (Idalberto, 2016); por lo cual se afirma que en la actualidad todo el entorno de negocios alrededor de las empresas cambia deprisa, debido a lo cual las empresas deben estar atentas de lo que está pasando en el contexto externo para poder responder eficientemente a los cambios, mediante la anticipación de cualquier cambio en los factores macroeconómicos, por esta razón el

⁶ Es una persona que tiene influencia en redes sociales, y es interesante para una marca para que promocióne sus productos.

análisis PEST nos permite identificarlos principalmente y reaccionar mejor que la competencia.

- **Factor político**

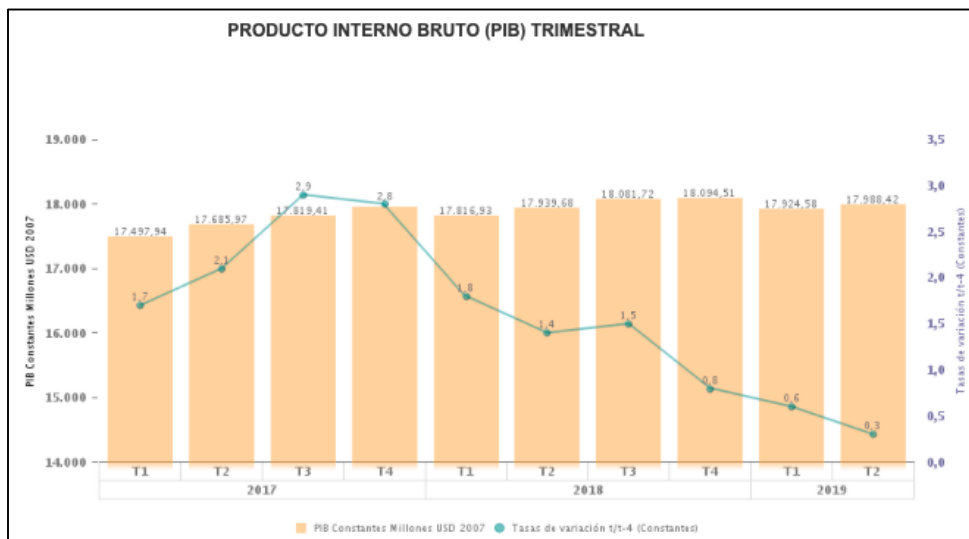
Esta hace referencia a todos aquellos códigos, leyes y políticas gubernamentales que afecta directamente al funcionamiento de la empresa; en el Ecuador se puede decir que ha estado pasando una situación política bastante compleja debido a sus deudas internacionales, problemas políticos, mal manejo de los recursos y los diferentes episodios de corrupción por los cuales ha tenido que pasar el país, por lo que ahora sus ciudadanos, economía, empresas y estabilidad están sufriendo las consecuencias de estos diversos escenarios sucintados donde la incertidumbre es uno de los factores más preocupantes. Un índice que se toma bastante en cuenta en el tipo de negocios como son las franquicias es el riesgo país, el cual ha venido en el año 2019 presentando picos altos; a Enero de 2019 este estaba en 803, en Junio bajó a 639, pero en el mes de octubre volvió a presentar el pico más elevado en todo el año que es de 823, por lo cual se puede destacar un índice bastante inestable que al mercado extranjero lo tiene bastante inquieto, debido a que estos toman decisiones no solo di inversión, también de viajes y distintas actividades al país, pero al encontrarse con este tipo de índices frena bastante el mercado del turismo, servicios y el entretenimiento.

- **Factor económico**

Aquí se toman en consideración todas aquellas variables económicas externas que tienen un impacto directo dentro de la organización, que les permiten a los administradores realizar un diagnóstico de la economía con relación al sector donde se encuentran asentados. Las siguientes variables que van a ser analizadas juegan un papel importante en la economía del ecuador, razón por la cual estas van a ser abordadas desde la perspectiva sectorial como recreación y cultura, debido a que en el caso de la marca PlayGo esta se encuentra dentro de esta área.

El primer índice que se va a analizar va a ser el PIB del segundo trimestre del año 2019, como podemos observar en el “Gráfico 1”, la economía ecuatoriana en general está sufriendo una contracción, debido a que en el segundo trimestre se tiene un crecimiento únicamente del 0,3% y si se hace una comparación con el primer trimestre del 2019 hay una contracción económica del 0,9%, además teniendo en cuenta que se tienen 3 puntos bajos consecutivos a nivel trimestral se puede decir que la economía ecuatoriana se encuentra en una contracción desde el cuarto trimestre del 2018, esto afecta directamente a la marca PlayGo por qué se refiere a los. Productos y servicios producidos dentro del país, y normalmente toda caída del PIB significa una contracción económica lo que provoca que nuestro consumidor final se dedique más al ahorro que al gasto, especialmente cuando hablamos de la adquisición de bienes y servicios que no son de primera necesidad.

Gráfico 1 - El producto interno bruto trimestral del 2017 al 2019



Elaborado por: J Chicaiza

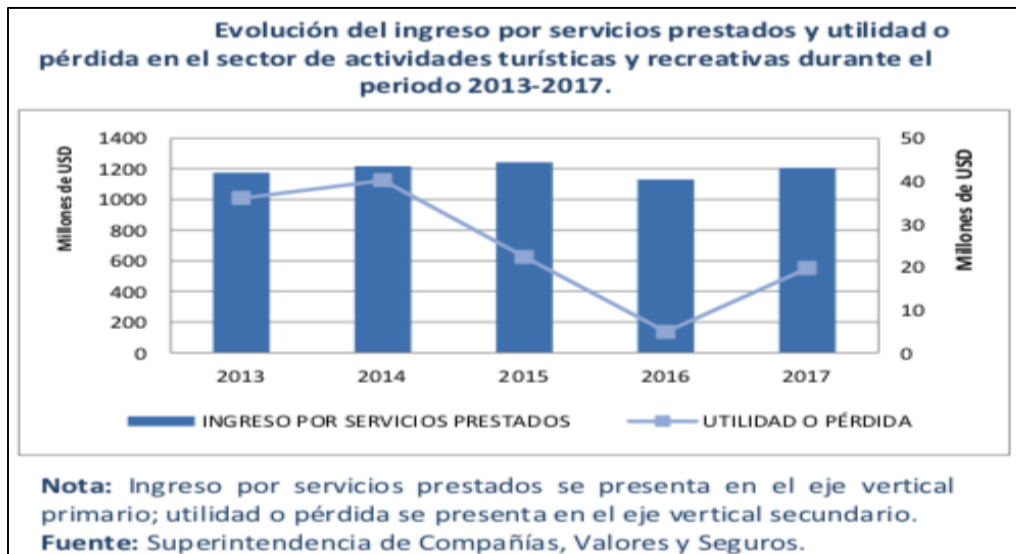
Recuperado por: Samantha Ortiz B.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Los ingresos generados por las empresas de servicio dentro sector actividades turísticas y recreativas, como se puede observar en el “Gráfico 2”, en el año 2017 fueron de \$1.243 millones, pero además se presentó una utilidad equivalente al 0,8% promedio durante todo el periodo desde el 2013 al 2017, si se realiza una comparación con el año 2016 se puede

decir que hay un crecimiento en los ingresos presentados por este sector, debido a que en el año 2016 hubo un decrecimiento del 9,01%. De acuerdo al estudio sectorial del “Panorama del Sector de Servicio” (Estudios, 2018), tenemos que de los ingresos por servicios en el Ecuador, \$590 millones pertenecen a las grandes empresas de la industria privada y en año 2017 el sector de servicios presentó un crecimiento promedio del 4%, lo cual dependiendo de la empresa y el tipo de servicios que ofrece puede ser más o menos, esto también depende mucho del manejo de costos y gastos dentro de las empresas de este sector. De estos ingresos anuales, el sector de la sierra produce en promedio \$763 millones de estos y también es el que más utilidad tiene con aproximadamente \$40.000 millones, y su utilidad aporta un promedio de \$13.6 millones, tomando en cuenta que comparado con el año 2016 hubieron grandes pérdidas tanto en ingresos como en la utilidad; por lo que se puede decir que este sector de actividades turísticas y recreativas es rentable; ya que a pesar de que tuvo un decrecimiento, luego se tuvo una buena recuperación y apunta al crecimiento.

Gráfico 2 - Evolución de ingresos en el sector turístico del 2013 al 2017



Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales

Elaborado por: INEC

Recuperado por: Samantha Ortiz B.

El gasto de consumo en los hogares ecuatorianos al año 2010 (INEC, 2012) que fue el último censo realizado fue de \$2.393 millones, del cual el 4,9% es destinado a recreación

y cultura que es equivalente a \$109 millones de manera anual en el cual las personas del casco urbano son las que realizan este tipo de gasto. Cuando se habla de manera mensual el gasto es de \$720 en los hogares del casco urbano, de los cuales destinan \$38 a la recreación y cultura de manera mensual. Tomando en cuenta que esta información es desde hace 6 años aproximadamente se tiene la seguridad de que estas estadísticas han ido evolucionando con el paso del tiempo, ya que tomando en cuenta el gran crecimiento en los ingresos que recibe el sector turístico y recreativo, por incidencia el consumo en los hogares en actividades de recreación debe ser más elevado, ya que de igual manera este sector ha presentado un crecimiento anual casi constante.

Gráfico 3 - Estructura del Gasto de Consumo Monetario del 2011 al 2012

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,0

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012

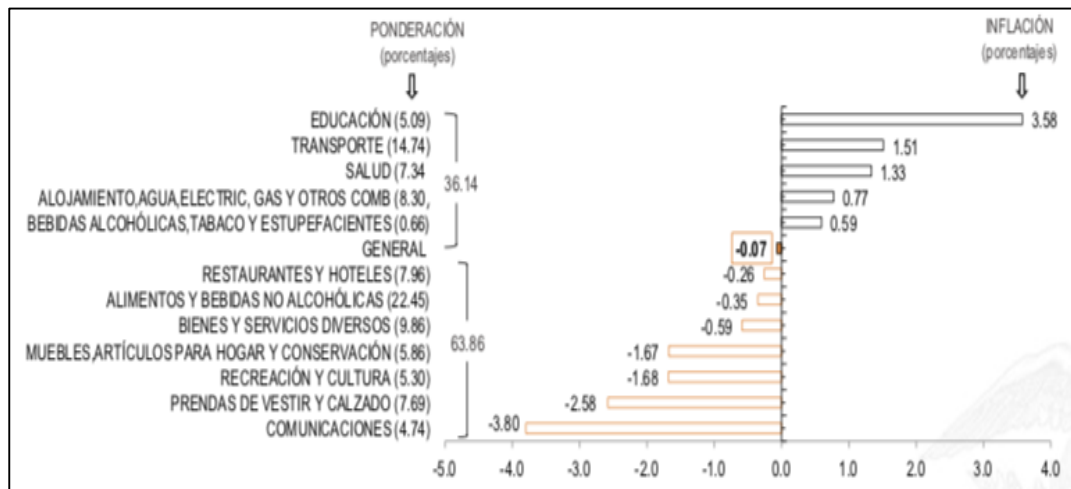
Elaborado por: INEC

Recuperado por: Samantha Ortiz B.

El Índice de Precios al Consumidor, más conocido como IPC es un indicador que nos ayuda a medir el cambio de los precios en los bienes y servicios de consumo final en un periodo determinado de tiempo. De acuerdo al “Gráfico 4” (BCE, 2019), el IPC a septiembre de 2019 fue negativo con 0,07% en general, el sector de recreación y cultura representa el 5,30% en la ponderación de los sectores que conforman el IPC y presenta una negatividad de 1,68%. Se debe tomar en cuenta que de abril a julio de 2019 el IPC fue

positivo, pero los 2 últimos periodos este presentó un decrecimiento, una de las razones por las cuales el IPC es negativo se da cuando el nivel de desempleo es elevado, por lo cual los sectores están dispuestos a bajar sus ganancias lo que influye directamente en los precios, causando daño a la economía, empresas y generación de empleo de los sectores que conforman la ponderación que van hacia la desinflación.

Gráfico 4 - Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Bienes y Servicios al 2010



Fuente: Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural

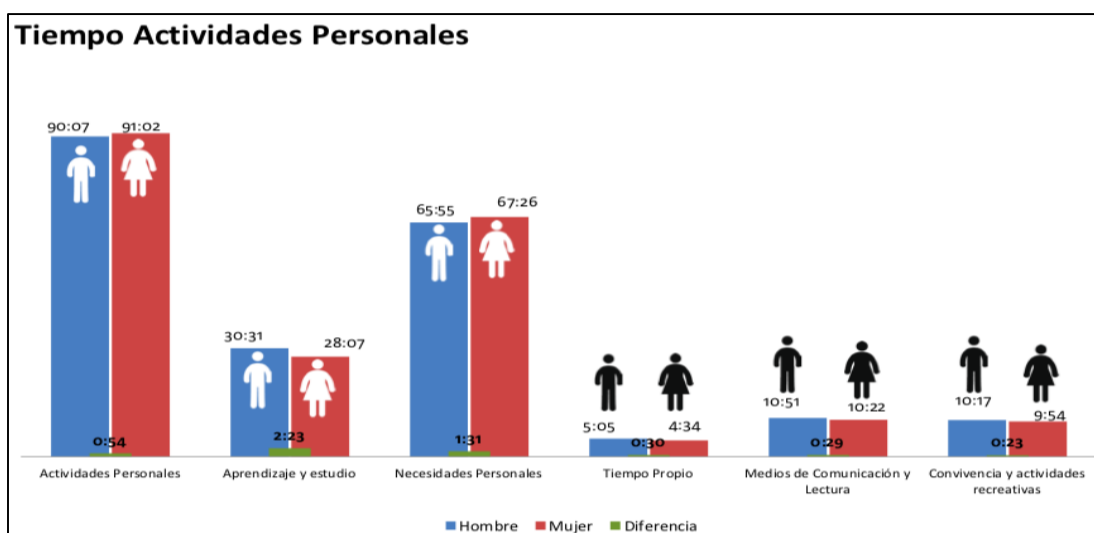
Elaborado por: INEC

Recuperado por: Samantha Ortiz B.

- **Factor social**

Esta toma en consideración toda aquella información del entorno sociocultural que afectan directamente el entorno económico del sector donde se encuentra la marca, en la actualidad todas las organizaciones se tienen que adaptar a los patrones, creencias y tendencias sociales – culturales que van cambiando rápidamente, por lo que las empresas deben tener conocimiento de los principales indicadores que la conforman para poder reaccionar y adaptarse rápidamente. De acuerdo al “Gráfico 5” (INEC, Ecuador en Cifras, 2012) el ecuatoriano promedio dedica un promedio de 9,855 horas semanales a la convivencia y actividades recreativas que representan un 10,88% del tiempo que el ecuatoriano dedica a sus actividades personales.

Gráfico 5 - Tiempo de hombres y mujeres dedicado a actividades personales al 2010



Fuente: Relevancia de la encuesta de uso de tiempo

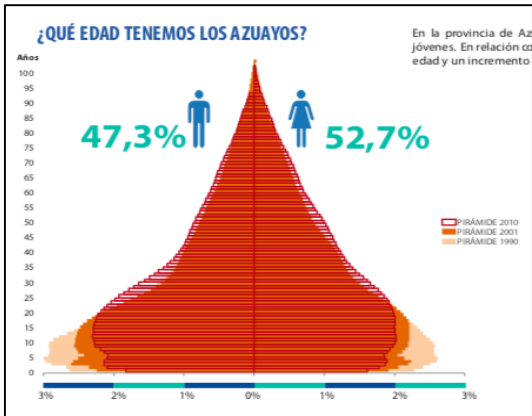
Elaborado por: INEC

Recuperado por: Samantha Ortiz B.

En cuanto a la edad promedio en la que se encuentran los ecuatorianos de acuerdo al “Fascículo Provincial del Azuay” del censo realizado en el 2010 (FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY, 2010), se encuentra en 29 años, comparado con el del 2001 donde la población promedio tenía 27 años; por lo cual una vez analizado el “Gráfico 6”, se puede ver que hay más mujeres que hombres en la provincia, y que de acuerdo con la pirámide del 2010 esta muestra que existe una disminución en los grupos de edad de 0 a 19 años, por lo que la población productiva azuaya creció en comparación de los censos realizados en 2001 y 1990 respectivamente. Por la “Gráfica 7”, podemos encontrar que el Azuay está compuesto por 712.127 personas y que esta población crece a una tasa de 1,9%, en el “Gráfico 10” se puede ver que el 44,46% de la población total azuaya es económicamente activa que corresponde a 316.619 personas, tomando la “Gráfica 8”, se puede ver que de este porcentaje los dos grupos más grandes son los empleados privados y por cuenta propia, que les corresponda el 35,4% y 32,1% respectivamente. Otro dato sociocultural importante es el estado conyugal de las personas que conforman Azuay, por lo cual tenemos que de las 712.127 personas el 41,75% están casadas y el 39,85% están solteras. De acuerdo con toda esta información recolectada se puede analizar la tendencia en la que se encuentra la población Azuaya que es donde se encuentra la marca PlayGo al momento; por lo cual se puede decir que la población económicamente activa se encuentra

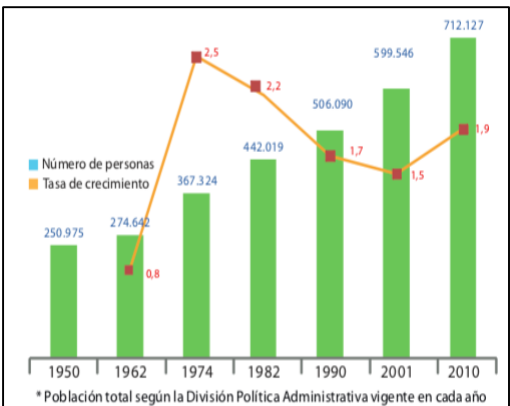
en crecimiento, pasando a formar parte del público objetivo de la marca, haciendo que este crezca y generando un crecimiento en los ingresos del sector de la Recreación y Cultura.

Gráfico 6 – Distribución de la Edad de los Azuayos de 1950 a 2010



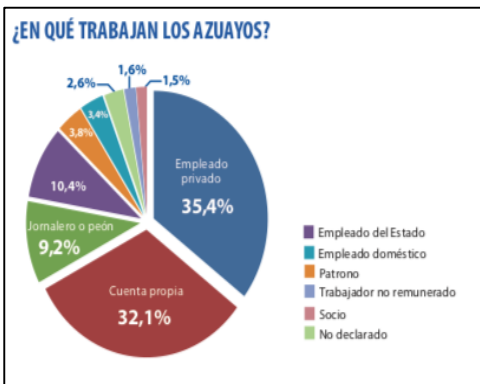
Fuente: FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY
Elaborado por: INEC
Recuperado por: Samantha Ortiz B.

Gráfico 7 – Crecimiento Poblacional en el Azuay de 1950 a 2010



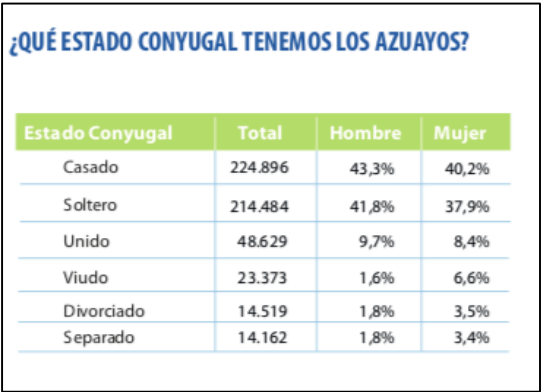
Fuente: FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY
Elaborado por: INEC
Recuperado por: Samantha Ortiz B.

Gráfico 8 - Distribución Azuaya del trabajo al 2010



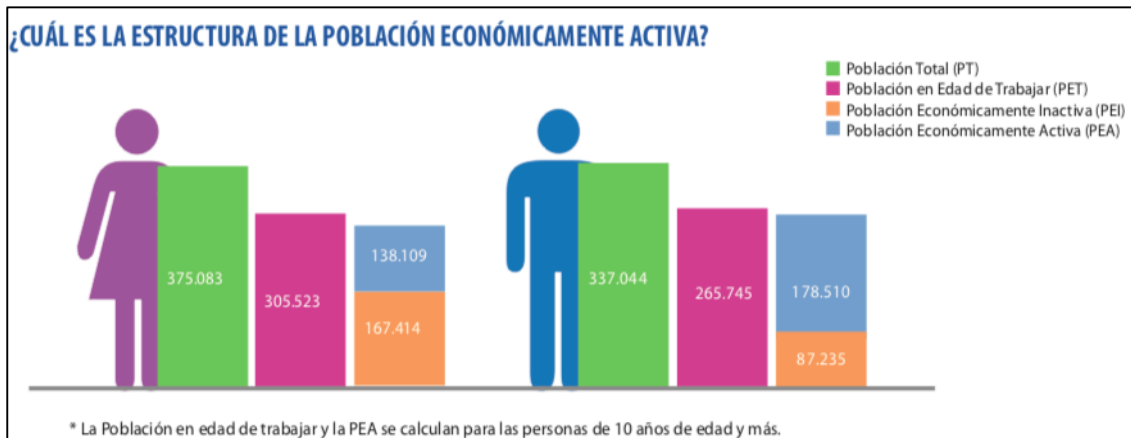
Fuente: FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY
Elaborado por: INEC
Recuperado por: Samantha Ortiz B.

Gráfico 9 - Estado Conyugal de la Población Azuaya al 2010



Fuente: FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY
Elaborado por: INEC
Recuperado por: Samantha Ortiz B.

Gráfico 10 - Estructura de la Población Azuaya Económicamente Activa al 2010



Fuente: FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY

Elaborado por: INEC

Recuperado por: Samantha Ortiz B.

- **Factor tecnológico**

Dentro del sector de entretenimiento, la tecnología juega un factor muy importante en el crecimiento y comienza de esta industria. Es así que para la marca PlayGo el uso de la tecnología es completamente indispensable, esto se debe a que en los locales PlayGo hay una presencia de 35 máquinas electrónicas, mientras que Ventura-Sala de Bolos cuenta con 15; los cuales son la parte central de estos locales; todos estos juegos están conectados a un sistema de procedencia Argentina llamado Magnetic Cash el cual es el encargado de interconectar cada una de las máquinas con un sistema que permite la utilización de tarjetas magnéticas personalizadas para realizar recargas y utilizarlas para hacer funcionar los equipos por un tiempo determinado dependiendo del juego, esta interconexión es permitida por el uso de servidores y conexiones de redes. Por otro lado, los sistemas que se utilizan para la facturación son 100% tecnológicos comenzando desde que se utiliza un programa llamado Oracle que se conecta a una base de datos, la cual se conecta a servidores por medio de una conexión de redes. Además considerando que el local “Ventura-Sala de Bolos” cuenta con una pista de bolos que funciona con un sistema tecnológico llamado “SYNC”, el cual fue implementado a mediados del 2019, siendo este el único centro de entretenimiento en el país que lo tiene, este sistema además de ser el encargado del completo manejo de cada una de las líneas de bolos, también tiene la opción

de realizar publicidad en cualquiera de las 6 pantallas de 42”, como en las pantallas táctiles en cada una de las pistas.

1.5. Análisis FODA de la empresa

Para realiza una correcta formulación estratégica dentro de una empresa, se empieza con la realización de un análisis situacional, en el cual de acuerdo a Wheelen & Hunger se revisará “el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.”(Wheelen & Hunger, 2007, p. 138). Así es que mediante el uso de esta herramienta de análisis FODA, se va a poder indagar en las fortalezas y debilidades, las cuales son factores internos dentro de las empresas o marcas, estas al ser identificadas correctamente tienen el poder de convertirse en ventajas competitivas empresariales; en cuanto a las oportunidades y amenazas, estas se encuentran en la industria por lo que no están bajo el control de la empresa y tienen el poder de afectarla a largo plazo, debido a que estas normalmente se relacionan con las fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, políticas y legales que afectan el entorno empresarial.

- **Fortalezas**

Se pudieron identificar dentro de la marca las fortalezas que funcionan como características claves de la empresa ante la competencia, y son las siguientes:

1. Brindar productos únicos y diferenciados a los clientes.
2. Contar con un grupo económico fuerte respaldando a la empresa.
3. Es un monopolio ante su público objetivo.
4. Los locales son versátiles de acuerdo a las necesidades de los clientes.
5. Ofrece entretenimiento tanto para niños como para adultos.
6. Se encuentra dentro del centro comercial más grande de Cuenca.

7. Cuenta con alianzas estratégicas establecidas con la cadena de supermercados más grandes del país.
8. Impone grandes barreras de entrada a sus posibles competidores.
9. Competencia limitada en la ciudad de Cuenca.
10. Gran margen de ganancias por ser parte de la empresa RESS Cía. Ltda.
11. Se encuentra en las redes sociales más usadas.
12. Brinda servicio de alta calidad
13. Usa tecnología en todos sus procesos.
14. Realizar publicidad en pantallas gigantes dentro de los centros comerciales de la cadena de Centros Comerciales del grupo Ortiz alrededor del país.

- Oportunidades

Tomando en cuenta el crecimiento en el mercado cuencano debido a la globalización que afecta de manera constante a este, la empresa pudo identificar que mediante la creatividad e innovación se pueden encontrar nuevas oportunidades que son completamente beneficiosas para PlayGo, por lo que pueden ayudarla a aprovechar de mejor manera su mercado y crecer en el mismo. Estas son las siguientes:

1. Darse a conocer de manera masiva a la sociedad aprovechando su ventaja de ser conocida en el mercado cuencano.
2. Conseguir aliados poderosos que ayudan a solventar costos en material POP o POS dentro de los locales.
3. Posicionamiento favorable en de los clientes que visitan estos locales.
4. Diferenciarse en el mercado con relación a su competencia.
5. Realizar difusión en las redes sociales de sus aliados estratégicos.
6. Expandirse a nivel nacional a través del uso de franquicias dentro de los centros comerciales que construye el grupo Ortiz a nivel nacional.
7. El público objetivo busca nuevas alternativas de entretenimiento.
8. Gran posibilidad de expandirse en el mercado.
9. Desarrollo de programas de fidelización.

10. Crecimiento del mercado tecnológico en lo que se refiere a juegos y alternativas electrónicas de entretenimiento.

11. Cambio de mentalidad de la sociedad bajo la concepción de que dentro de un centro comercial se puede encontrar entretenimiento de todo tipo, alimentación, hacer compras por lo cual los malls se están convirtiendo en la primera elección para el consumidor en el fin de semana y feriados.

- Debilidades

Todas las empresas tienen debilidades internas, las cuales hacen que estas sean vulnerables a fallar en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, así también estas son identificadas como puntos en los cuales la competencia es mejor, es así que al identificarlas ayuda a la marca a tener una guía de los puntos críticos a los cuales debe dirigir su atención para tratar de corregirlas, con la finalidad de ser mejores, pero también para no dar espacio a la competencia; estas son:

1. Las máquinas electrónicas deben ser actualizadas de manera continua.
2. La publicidad de la marca se encuentra rezagada.
3. Altos costos en la compra de nuevos equipos.
4. Los consumidores se pueden acostumbrar a encontrar precios bajos siempre.
5. Los colaboradores no están capacitados al 100% en servicio al cliente.
6. No existen los repuestos necesarios para las máquinas electrónicas que dispone la empresa.
7. Es una marca conocida en la ciudad de Cuenca más no en otras ciudades en donde existen otras marcas que se han posesionado en el mercado.

- Amenazas

Debido a que Cuenca es un mercado altamente competitivo es importante tener en cuenta que estas provocan una disminución de beneficios para el sector empresarial dañando a la

empresa que se encuentra aquí, por lo que para la marca es fundamental identificarlas según estas vayan apareciendo, las cuales son:

1. Los altos aranceles que se paga en las importaciones de maquinaria electrónica constantemente frenan los procesos de adquisición de nuevos equipos.
2. Que ingresen competidores al mercado
3. La mano de obra para el arreglo de las máquinas de juego es demasiado costosa o no hay los repuestos a nivel nacional.
4. La competencia está completamente posicionada en su entorno.
5. Altos precios en juegos innovadores por parte de las casas distribuidoras internacionales.
6. El pensamiento de la sociedad que es estacional es decir van al sitio de moda.
7. Que los padres temen a que los juegos electrónicos pueden ser adictivos por lo cual limitan a sus hijos a ir a este tipo de lugares.

1.6. MATRIZ FODA CRUZADO

El punto de partida principal para la realización de estrategias es la matriz “FODA cruzado”, debido a que a partir de esta matriz es posible la realización de estrategias de acción, haciendo una revisión exhaustiva en cada una de las partes que componen el negocio para así crear estrategias alternas aprovechando al máximo las oportunidades y fortalezas de la empresa; siempre tomando en cuenta aquellas oportunidades de crecimiento o reducción que pueden generarse por las debilidades y amenazas que afectan directa o indirectamente a la empresa. Es por eso que Wheelen & Hunger nos dicen que “La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían.”(Wheelen & Hunger, 2007, p. 147), por lo cual se puede inferir que para este negocio del Grupo Ortiz esta es una actividad esencial que les va dar una guía para crear estrategias tomando en consideración los factores internos y externos que afectan a la empresa.

- FO

Este es el enfoque agresivo que debe tomar la empresa, debido a que como nos dice Chiavenato Idalberto (Idalberto, 2016), aquí se debe aprovechar el campo que domina la empresa, utilizando las fortalezas y ventajas competitivas que tiene. En el caso de que en PlayGo al ser la única de este tipo en el mercado cuencano, para puede aprovechar plenamente sus oportunidades identificadas dentro de su entorno empresarial. Es así que, dentro de esta empresa, se han podido identificar las siguientes estrategias:

- $F1+F7+O1+O8$ = Realizar planes comunicacionales y de relaciones públicas, para realizarlo dentro de la cadena Coral Hipermercados a nivel de la ciudad y el país de manera masiva, en los cuales se ofrezcan beneficios conjuntos con la cadena.
- $F12+F13+F11+O9+O8+O3$ = Aprovechando las nuevas tecnologías realizar un programa de fidelización para los clientes de la marca, en el cual se pueda obtener los datos principales del cliente para enviar recordatorios, promociones y beneficios exclusivos por ser parte del programa.
- $F6+F9+F14+F5+O4+O7+O11$ = Publicidad dentro de los centros comerciales del grupo en Cuenca, en la cual mediante videos de cada uno de los locales se muestren todos los beneficios y servicios que se ofrecen; además promociones o actividades puntuales que se realicen en los locales.
- $F1+F4+F12+O7+O11$ = Promociones para el público objetivo que puedan ser difundidas en redes sociales en las páginas de Facebook e Instagram de la marca, así también en las redes sociales de los aliados estratégicos; en las cuales se deben utilizar imágenes actuales que deben estar alineadas con el manual de marketing de la empresa.
- $F10+F5+F3+F1+O2$ = Aprovechar las alianzas estratégicas que la empresa tiene y puede conseguir, para que solventen los costos en material POP, POS y en material o equipos para realizar eventos o acciones en los locales, con la finalidad de aprovechar e incrementar el margen de ganancia que obtiene.

- FA

Este es un enfoque totalmente defensivo que toma la empresa, como explica David Forest y David Fred (Fred R & Forest R, 2017), aquí la empresa PlayGo debe minimizar las amenazas externas del sector del entrenamiento y servicios en el que se está desarrollando mediante el uso de sus fortalezas como barreras ante la competencia, y los futuros sucesos que al materializarse pueden afectar el normal desenvolvimiento en su entorno. Por lo cual se han podido identificar las siguientes tácticas de defensa:

- $F10+F2+F1+A5+A1=$ Tener el poder de realizar la adquisición de máquinas electrónicas de reposición, repuestos y nuevas opciones de entretenimiento a pesar de sus precios con el objetivo de continuar con el correcto funcionamiento de los locales, ya que éstas darán relevancia y la recuperación de la inversión es más rápida.
- $A6+A2+F1+F6+F12=$ Realizar estrategias de contingencia y renovación continua de los productos que ofrecen los locales de la marca, que le ayudarán a competir y contrarrestar a la competencia indirecta que se encuentra en el mercado.

- DO

Es el conocido cuadrante del mantenimiento, ya que aquí se intenta mediante el uso de las oportunidades externas de la industria tratar de superar las debilidades internas que se identifican, es así que Víctor Daniel Aceves Ramos (Aceves Ramos, 2004) explica que aquí se busca realizar un cruce entre todas las oportunidades que se encuentren en la empresa, que en el caso de PlayGo con las oportunidades que se encuentren en el mercado pueden desviar el daño que causarían las debilidades internas que se encuentren, el análisis de las estrategias se parte de la siguiente pregunta “¿Cómo reduzco mis debilidades en función de las oportunidades que existen?” (Aceves Ramos, 2004); debido al uso de esta pregunta la empresa pudo identificar las siguientes estrategias de superación:

- $D8+O5+O6=$ Darse a conocer en el mercado nacional a través del uso de publicidad en páginas de los aliados estratégicos y los centros comerciales del grupo económico al que pertenece la empresa, que le ayudará a expandirse en su mercado y ser

más conocida, especialmente en otras ciudades para aprovechar cuando éstos vengan a la ciudad tengan una ventaja y posibles clientes.

- $D2+O1+O3=$ Realizar publicidad más actualizada, tomando en cuenta el público objetivo que se quiere alcanzar, dando sutilmente a conocer y recordar las ventajas ofrecidas; así también aprovechando su posicionamiento en el mercado cuencano.
- $D4+O10+O7+O4+D5+O2=$ Ofrecer promociones en las cuales se mantengas los precios para no mal acostumar al cliente, éstas deben ser con los servicios y productos más conocidos que atraigan al público objetivo cuando las acciones de 2x1, 3+2, entre otras; en las cuales se deben hacer participar a marcas estratégicas como anfitrionas.

- DA

Este es un enfoque defensivo, en el cual PlayGo debe realizar estrategias que le permitan estar a la defensiva en su industria, ya que esta es la posición más débil estratégicamente hablando en la que se puede encontrar una empresa, como nos dice Víctor Daniel Aceves Ramos (Aceves Ramos, 2004), las estrategias que salgan de este cruce entre las debilidades internas y las amenazas externas únicamente van a funcionar para realizar estrategias de repliegue; es aquí donde las empresas muestran su capacidad para enfrentar las amenazas continuas que se presentan en su mercado, por lo cual se busca no desplegar recursos ni arriesgarse, si no mantenerse; el análisis se hace mediante la pregunta “¿Qué requiero para reducir las amenazas que indiquen en mis debilidades?” (Aceves Ramos, 2004); La empresa del Grupo Ortiz ha podido identificar las siguientes estrategias defensivas:

- $D2+A2+A6=$ Planes y acciones empresariales competitivas e innovadoras, centradas en la innovación en sus servicios y productos ofrecidos. Utilizando para la difusión los medios locales.
- $D5+A2+A3=$ Realizar capacitaciones al personal, tomando en consideración las prácticas de éxito que están realizando los locales que se consideran competencia indirecta, así también como las franquicias y marcas internacionales con un modelo similar al de PlayGo.

1.7. Actividades estratégicas realizadas

Como nos dicen Fred R. David & Forest R. David “La planificación estratégica implica más que echar una moneada al aire: es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje someten a prueba y perfeccionan continuamente.” (Fred R & Forest R, 2017, p. 134). Con lo que nos dicen los autores podemos inferir que las actividades estratégicas dentro de una organización son más que una simple implementación de actividades que va a realizar una organización, ya que estas requieren un conocimiento y experiencia específicos del área donde se les vaya a implementar, puesto que de estas va a depender el crecimiento o fracaso de una organización, marca o producto; así mismo una vez implementadas son sometidas a ajustes de acuerdo a como se vayan adaptando a la organización y sus objetivos a cumplir, es por eso que estas deben estar en el medio entre sólidas y flexibles, ya que a pesar de que tienen que adaptarse a la organización, estas deben responder a fuerzas tanto internas como internas previstas con anterioridad. El objetivo de estas aparte de ayudar a cumplir los objetivos empresariales, también es de mejorar y mantener la posición competitiva de la marca ante su competencia, es por eso que los conjuntos de estrategias bien combinadas deben dar como resultado una sinergia de trabajo teniendo un efecto organizacional fuerte, en comparación con el resultado que se obtendría si estas trabajaran de manera separada. Hay que tomar en cuenta que de acuerdo a Richardson Bill & Richardson Roy (Richardson & Richardson, 1996, pp. 74-75), las estrategias pueden calificarse de acuerdo a su finalidad para:

- Crecer: Esta funciona para el desarrollo de negocios nuevos, cuando se alinean correctamente las fortalezas con las oportunidades.
- Consolidar: Estas permite a través de la optimización de recursos, mantener su posición económica y de mercado.
- Contraerse: Son estrategias para quedarse únicamente con aquello que funciona bien en la organización.
- Liquidar: Funcionan cuando la organización no tiene ventajas ni fortalezas organizacionales.

- Vegetar: estrategias que no aportan nada de crecimiento o mejora.

La mayoría de estrategias utilizadas por la marca PlayGo en sus locales en la ciudad de Cuenca son “Estrategias de Penetración de Mercado”; lo que buscan este tipo de estrategias es consolidar su posición en el mercado por medio de la realización de esfuerzos que le van a permitir expandirse; se utilizan estas estrategias debido a que la marca dentro de la ciudad de Cuenca tiene una gran ventaja competitiva, ya que en cierto punto es considerada como un monopolio, además tomando en cuenta el último auge que está teniendo esta marca ya que la marca debido a una reposición dentro del mercado, por el incremento de mercado y clientes interesados en hacer uso de los servicios que se ofrecen. Junto a esta también se aplican “Estrategias de Desarrollo de Producto”, la cual como nos dice Fred R. David & Forest R. David “buscan aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa” (Fred R & Forest R, 2017); tomando en cuenta este enunciado la marca PlayGo ha venido implementando estas estrategias, ya que la única manera en la que pudo conseguir este segundo auge y ponerse de nuevo en la primera de su mercado objetivo, mediante la revolución de los conceptos empresariales, y ofreciendo al cliente el mismo producto pero con modificaciones que le hacían verse como un producto completamente novedoso; este tipo de estrategias son indispensables cuando hablamos de industrias que están inmersas en la tecnología debido a que esta va cambiando a una velocidad bastante alta, así también innovar constantemente sus productos para evitar caer en las etapas de en las cuales la empresa debe únicamente estar a la defensiva. Dentro de las estrategias que ha venido implementando la empresa para poder alcanzar su éxito actual en el mercado son las siguientes:

1. Promociones cruzadas con la cadena Coral Hipermercados.
2. Promociones en meses específicos para mejorar las ventas en los días y horas más bajos.
3. Alianzas con colonias vacacionales.
4. Alianzas con academias de niños y niñas.
5. Sorteos mensuales en las redes sociales de la marca.

6. Todo el mes de... recibe 10% de descuento al realizar el cumpleaños de nuestros pequeños clientes.
7. En meses la marca PlayGo ofrece suvenires a sus clientes del mes.
8. *Influencers* fijos y variables que subirán fotos del local en sus redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp).
9. Activaciones BTL con rueda giratoria dentro del área del Centro Comercial Mall del Rio.
10. Match con radios cuencas (fm88, mágica, 99.5 y 92.5) radiales acordes al target del local.
11. Alianzas con bancos (Diners, Austro, Guayaquil, Jep y Pichincha) por para brindar beneficios a sus tarjetas habientes a cambio de beneficios, como:
 - a. Material POP.
 - b. Uniformes de personal.
 - c. Correos masivos a sus bases de datos segmentadas.
 - d. Presencia en redes sociales y páginas web.
 - e. Presencia en noches especiales de comida y entretenimiento, como:
 - f. Martes 2x1 (Banco de Guayaquil)
 - g. Modo *tasty* (Diners)
12. Noches temáticas con bolos
13. Fiestas en el local cada 1 mes:
14. Marcadores mensuales con los mejores puntajes,
15. Campañas publicitarias intensivas en redes sociales.
16. Todos los sábados y domingos en Ventura Sports los más pequeños no pagan y reciben una tarjeta recargada para jugar 30 minutos.
17. Tardes temáticas para los clientes y el público objetivo.
18. Estrategias intensivas de marketing para aumentar el tráfico de gente en la marca.

1.8. Clasificación de los tipos de franquicias que podría tener PlayGo

Se puede realizar una clasificación de los tipos de locales que esta marca puede llegar a desarrollar tomando en cuenta variables como espacio, inversión disponible, mercado objetivo y locación; el objetivo de tener una división pre-establecida es que le va a permitir a la empresa adelantarse a la realización aproximada de costos, lo cual le va a permitir la apertura de locales propios o franquiciados con el conocimiento real de la inversión que se debe realizar, además que al tener identificadas las variables que afectan la elección del tipo de local a utilizarse; además con estas se puede recomendar al interesado realizar la elección más efectiva. Tomando esto en cuenta se ha podido realizar la propuesta de cuatro alternativas de modelo de negocio que se pueden implementar, estas son:

Primer modelo de negocio

Solo sala de entretenimiento; esta es la opción ideal cuando se está empezando en este tipo de negocios, ya que tienen un formato más sencillo, además por su modelo que es bastante reducido no necesitan mucha fuerza laboral y la inversión tampoco es alta considerando los modelos siguientes. A pesar de ser una inversión económica media – alta, a largo plazo se presentan buenas rentabilidades.

En este modelo, los juegos electrónicos son fijos; mientras que se puede escoger una opción entre: inflables, *laser tag*⁷ o carros chocones. En la siguiente tabla, se hace la descripción de la inversión y de los equipos necesarios.

⁷ Juego deportivo en el cual se simula un combate entre dos equipos, utilizando pistolas con luz laser.

Tabla 1 – Primer modelo de negocio

Descripción	Mínima	Máxima
Juegos electrónicos	15	45
Sistema para juegos	1	1
Inflable	2	5
<i>Laser tag</i>	8	15
Sistema <i>laser tag</i>	1	1
Carros chocones	6	12
Sistema Carros chocones	1	1

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Segundo modelo de negocio

Sala de entretenimiento con pista de bolos y servicio de alimentación; esta es una opción medianamente completa. Para la sala de entretenimiento se tienen las opciones de: juegos electrónicos, inflables, *laser tag* o carros chocones, para este modelo se pueden escoger 1 a 2 opciones dependiendo de la capacidad de inversión que se tiene; la pista de bolos es fija para esta opción y se puede realizar la implementación de 4 a 10 pistas; y por último esta tendrá la posibilidad de brindar la experiencia de alimentación, esta será tipo *tex mex*⁸ adaptándole al estilo sport que tiene esta opción de local. Además, como un adicional que no es obligatorio para este modelo de franquicia hay la opción de la implementación de una pantalla de 220”, esta implementación se puede hacer al principio o a mediano plazo dependiendo de la capacidad de ganancias e inversión del local con este modelo.

⁸ Comida mexicana adaptada a la manera americana.

Tabla 2 – Segundo modelo de negocio

Descripción	Mínima	Máxima
Juegos electrónicos	15	45
Sistema para juegos	1	1
Inflable	2	5
<i>Laser tag</i>	8	15
Sistema <i>laser tag</i>	1	1
Carros chocones	6	12
Sistema Carros chocones	1	1
Pistas de bolos	4	10
Sistema de bolos	1	1
Pantalla de 220"	1	1

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Tercer modelo de negocio

Sala de entretenimiento completa con juegos electrónicos, pista de bolos, pantalla gigante y un restaurante. Esta es la opción más completa que se puede ofrecer los juegos electrónicos son la opción fija, pero esta debe ser complementada con otra opción entre inflables, *laser tag* o carros chocones, normalmente esta opción que es más enfocada para jóvenes y adultos por el modelo completo que tiene se recomienda el uso de *laser tag*; además esta tiene una pista de bolos que se puede elegir entre 4 a 10 pistas, como recomendación para este tipo de modelo es preferible tener entre 8 a 10 pistas, tomando en cuenta la cantidad de clientes que se espera. Este modelo cuenta con un restaurante sport con la temática de deporte y entretenimiento, para complementarlo obligatoriamente necesita una pantalla de 220", ya que esta sirve como un plus al restaurante por que se podrán ver partidos deportivos, lo cual es un gran atractivo para el público objetivo al que apunta este local.

Tabla 3 – Tercer modelo de negocio

Descripción	Mínima	Máxima
Juegos electrónicos	15	45
Sistema para juegos	1	1
Inflable	2	5
Pistas de bolos	4	10
Sistema de bolos	1	1
<i>Laser tag</i>	8	15
Sistema <i>laser tag</i>	1	1
Carros chocones	6	12
Sistema Carros chocones	1	1
Pantalla de 220"	1	1

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

CAPÍTULO 2: ASPECTOS TEÓRICOS ACERCA DE LAS FRANQUICIAS

2.1. Términos más comunes en el mundo de las franquicias

Se va a proceder a realizar un glosario con todos aquellos términos más importantes, con los cuales se va a poder entender todos los capítulos que se van a desarrollar después de este. Se tomará como base el diccionario de la Real Academia Española (Real Academia Española, 2020), así como el conocimiento que el investigador ha adquirido durante el desarrollo de esta investigación.

- Franquicia: Ceder los derechos del uso de una marca, mediante un acuerdo legal por el cual se debe cancelar regalías mensuales o anuales.
- Franquiciado: Es la persona natural o jurídica que ha hecho la adquisición de una franquicia.
- Franquiciante o franquiciador: Es aquella persona natural o persona jurídica que es dueña del *Know How* y el modelo de negocio de una marca.
- *Know How*: Es la composición de conocimientos operativos, técnicos y administrativos, que están protegidos legalmente y son necesarios para implementar o apertura una marca.
- Acuerdo legal: La decisión legal que dos o más personas naturales o jurídicas realizan, en el cual se firma un contrato por las partes.
- Persona natural: Es una persona que hacer que se ejerzan todos los derechos y obligaciones de una empresa, además que esta se hace responsable de todas las deudas y obligaciones.

- Persona jurídica: Es la organización de personas que están sujetos a derechos y obligaciones establecidos, y estos pueden ser asociaciones, sociedades, fundaciones.
- Grupo económico: Es el conglomerado de empresas de diferentes actividades, que corresponden a la misma persona natural o jurídica.
- Marca: Pertenece al nombre de un producto o servicio, que estará legalmente protegido.
- Contrato: Acuerdo legal que se firma entre dos o más partes, en el cual se especifican los derechos y obligaciones para las partes.
- Regalía: Es el valor fijo o variable que se cancela a la persona natural o jurídica que se debe pagar al propietario de una marca por los derechos de uso de la misma.

2.2. Qué son las franquicias

Cuando hablamos de franquicias, lo primero que se debe hacer es definirla, por lo cual después de revisar a varios autores se puede inferir que las franquicias son un acuerdo legal entre un franquiciador⁹ que le permite al franquiciado el uso de su marca y *Know How* conjuntamente con una asistencia comercial y técnica durante el tiempo que dure el contrato pactado; la franquicia está presente en varias industrias comerciales, permitiendo que las industrias se expandan con sus productos o modelos de negocios de éxito en otras ciudades o países, considerando que no es necesario que el franquiciador sea quien haga la fuerte inversión económica y que “el sistema de franquicia se desarrolla de forma imparable y contribuye de manera importante a la modernización del comercio.”(Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004, p. 71).

El franquiciador es aquella persona y/o empresa que le otorga legalmente al franquiciado el derecho de usar su marca en productos o servicios con su *Know How* a cambio de un beneficio económico. Además, este está en la obligación de brindar soporte y entrenamiento técnico y comercial durante la duración del contrato. Mientras que el

⁹ Aquella persona y/o empresa que le otorga legalmente al franquiciante el derecho de usar su marca en productos o servicios con su “*Know How*” a cambio de un beneficio económico.

franquiciador¹⁰ tomando en cuenta el enunciado de Mahmood A. Khan, PhD, es aquella persona o grupo económico al cual se le concede el derecho de poder utilizar la marca en productos o servicios de una franquicia.

2.3. El origen de las franquicias

Para poder rastrear el origen de las franquicias debemos regresar a 1851 después de la segunda guerra mundial cuando Isaac Singer dueño de la empresa de máquinas de coser marca “Singer”, recibía prestaciones económicas por parte de personas que obtenían una licencia para vender sus máquina de coser en territorios determinados; mediante este modelo pudo llegar con su producto a un mercado amplio sin incurrir en gastos de ventas por la capacitación a consumidores, debido a que de esto se encargaban quienes compraban la licencia; este fue un crecimiento que hubiera sido inalcanzable para Singer por los altos costos y riesgos del mercado. A partir de esta innovación intelectual otras empresas empezaron a copiar el mismo modelo de negocio para lograr un crecimiento a escala, tanto así que en 1898 General Motors Corporation vendió su primera franquicia. Los mayores casos de éxito en el negocio de franquicias son de cadenas de comida por lo cual podemos mencionar entre las más conocidas a Mc Donald’s, Burger King, Wendy’s, Pizza Hut, entre otras.

2.4. Los tipos de Franquicias

Debido al gran crecimiento y expansión que ofrecen las franquicias, estas han sido utilizadas en todo el mercado, “se estima oportuno definir los distintos tipos de franquicias existentes en el mercado, dependiendo de su evolución, de la estrategia de desarrollo o necesidades del franquiciador”(Empresas, 2016, p. 35), es así que después de revisar los postulados de Mosquera Felipe, CEA+ Empresas y Ayovi Caicedo Jorgeli; Guijarro

¹⁰ Persona o grupo económico que se le concede el derecho para utilizar la marca en productos o servicios.

Cagua Mariuxi A, Mora Torres Christian; se han podido analizar y definir las siguientes categorías más importantes dentro de las franquicias:

Según la actividad económica:

- Franquicias de producción: quien fabrica los productos es el franquiciador y los comercializa en el mercado mediante sus franquiciados.
- Franquicia Industrial: el franquiciador industrial brinda el *Know How* y marca a otra empresa industrial debido a una alianza comercial entre estas, la cual le permite producir de manera industrial los productos del franquiciador.
- Franquicia de distribución: se utiliza mayormente en la industria alimentaria y de textiles, debido a que el franquiciador da sus productos fabricados al franquiciador, el cual se encarga de la distribución de estos en distintos puntos de venta.
- Franquicia de servicios: como se mencionó anteriormente este es el tipo de franquicia que mayores casos de éxito ha tenido en la industria, ya que las franquicias de comida pertenecen a esta rama. El franquiciador transfiere un portafolio completo de información como su *Know How*, productos y/o servicio, derecho de utilizar la marca y una asistencia continua al franquiciado que por su lado debe cumplir con brindar los mismos precios establecidos y servicio al cliente.

Según el territorio que cubren:

- Individual: Cuando quien adquiere la franquicia, únicamente opera y posee una.
- Regional: Al franquiciado se le da el derecho de poner un número designado de franquicias en una región territorial.
- Máster: Venta de franquicias a los sub-franquiciados, dando sub-licencias de la marca del franquiciador.

Según su ubicación:

- Corner: Son las que se encuentran dentro de centros comerciales o almacenes de gran superficie.

Según el capital del franquiciado:

- Asociativa: La empresa franquiciadora está conformada también por capital del franquiciado.
- Financiera: El capital es brindado por el franquiciador, y la actividad operacional es manejada por un tercero.
- Co-branding: Dos o más franquiciadas comparten un mismo establecimiento, tomando en cuenta anteriormente que estas sean complementarias más no sustitutas entre ellas.

2.5. Ventajas y desventajas de las franquicias

Cuando se habla de implantar una franquicia, esta tiene una razón de ser detrás para lo cual nos permitiremos analizar la “Investigación sobre franquicias” (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004) que nos expone las “Razones sociales de las franquicias” resaltando los siguientes postulados donde tenemos para comenzar, “el balance social de las franquicias”, de acuerdo a (Díez y Galán 1998) entre las ventajas más destacadas de la implementación de las franquicias en una economía son la modernización de las estructuras comerciales, crecimiento de la economía, creación de nuevas empresas, empresas estables, aumento del empleo, fomenta la investigación y desarrollo, entre otras. A pesar de que esta tiene ventajas, al mismo tiempo se pueden rastrear desventajas que se relaciona directamente con la posición del franquiciado al momento en el cual el franquiciador le impone las reglas del juego, es por eso que (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004) nos expresan que “la franquicia incorpora en sus contratos una serie de cláusulas que van en contra de la libre competencia como son: imposiciones de precios, exclusividad territorial, exclusividad de distribución, requerimientos del contrato, etc.”, por lo cual podemos reflexionar que a pesar de que brinda oportunidades para el crecimiento y desarrollo las economías que están en auge, pero lamentablemente produce desventajas al empresario que está haciendo las inversiones.

Otro punto a analizar son “las ventajas económicas-sociales” donde “uno de los factores principales que justifican el apoyo que los entes públicos prestan a la franquicia es que crea empresas con grandes posibilidades de éxito y, por tanto, empleos estables que proporcionan beneficios a la colectividad en forma social y económica.”(Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004, p. 74), debido a que las franquicias son un caso de éxito, pueden asegurar una supervivencia del negocio dentro del entorno comercial en el que están incursionando.

También podemos analizar que “la franquicia favorece a la competencia”, como nos indica el estudio de (Díez de Castro & Rondán Cataluña, 2004) las pequeñas empresas que se encuentran cerca de las franquicias tienen la oportunidad de expandirse y empresas a competir con aquellas de mayores dimensiones, ya que como nos recalcan es que toda empresa de éxito que se ha convertido en franquicia ha comenzado siendo pequeña y buscaron expandirse.

Para los “inconvenientes sociales” tenemos a (Gámir & Méndez, 2000) que mediante su investigación realizada detalla la competencia creciente que pueden volverse las franquicias para aquellos negocios que son los denominados pequeños detallistas que pueden desaparecer si no innovan sus propuestas comerciales puesto que se encuentran en desventaja, debido a que las franquicias cuentan con su *Know How* que es una guía que le permite estas pasos más adelante, así también confirma que las franquicias tienen preferencia por localizarse en áreas que tienen mayor densidad poblacional.

Por último, se revisará la contribución al empleo por parte de las franquicias ecuatorianas analizada en la investigación de (Borsic Laborde et al., 2018) que mediante la realización de 44 encuestas a establecimientos en todo el país obtuvieron que 12.114 puestos de trabajo a nivel nacional son brindados por negocios franquiciados, lo que les permitió afirmar que el modelo de franquicias permite el incremento de trabajadores, además que esto está estrechamente relacionado con que los negocios bajo la figura de franquicias han ido aumentando y fortaleciendo sus marcas, siendo así el número de franquicias nacionales al momento del estudio de 2.355 establecimientos que en promedio brindan cada uno empleo a un promedio entre cuatro y seis personas.

El desarrollo de franquicias es favorable en el país debido a su contribución en el empleo, ya que no solo es un modelo de negocio que ha tenido éxito en una región territorial

determinada, pero también a través de este modelo los negocios tienen la capacidad de expandirse y darse a conocer a nivel nacional, además esta es una opción que minimiza el riesgo de la inversión por parte de los franquiciados siendo esta más favorable para invertir.

2.6. Relación franquiciador – franquiciado

Las franquicias son un tipo de negocio que necesita contar con una buena relación entre sus contrapartes que es el franquiciado y franquiciador; dentro de esta una de los factores más importantes es la calidad de comunicación y confianza entre estas, con el objetivo de crear una relación lo suficientemente sostenible para poder reducir cualquier tipo de conflicto que pueda darse entre estos y que pueda mantenerse a largo plazo. Esta relación es denominada también como simbiótica que brinda ganancias benéficas a ambas partes dentro de esta relación, siendo esta la ventaja principal más importante. Además a corto plazo en el caso del franquiciador esta buena relación ayuda a reducir el riesgo de fracaso cuando se está comenzando; en el caso del franquiciado al mantener una buena relación con su franquiciador ayuda a beneficiar completamente el buen funcionamiento de la franquicia de la marca, lo que provoca una ventaja directa para esta debido al reconocimiento de su marca y modelo de negocio; además hay que tomar en cuenta que el franquiciador ejerce cierto poder sobre el franquiciado por todas las normas predeterminadas tanto en los manuales de operación como en el *Know How*, como se ha explicado anteriormente esto se debe a que se necesita mantener una estándares de calidad en productos y servicios ofrecidos; así también cuando se habla de cada una de las operaciones y actividades que se realizan, estas deben ser cumplidas; siendo esta una de las características más importantes dentro de este modelo de negocios.

2.7. Manuales operativos de una franquicia

Como en toda actividad cuando hablamos de manuales operativos, sabes que son un conjunto de normas y reglas que se deben seguir, y en este caso en el negocio de las franquicias, estas sirven de pauta para poder aplicar el *Know How* impartido por el

franquiciador siendo este el primer activo intangible que poseen las empresas franquiciadoras, ya que al mismo tiempo mediante estos se tiene la capacidad de controlar la aplicación, gestión, uso, procedimientos internos, marketing de la marca. De acuerdo al libro Restaurant Franchising escrito por (Mahmood A. Khan, 2015), se han logrado definir seis manuales operativos para el correcto funcionamiento que son:

El “Manual de operaciones”, es el más importante entre los manuales, por lo cual se pide confidencialidad con el manejo del mismo, este debe ser revisado y actualizado periódicamente por parte del franquiciador para mantenerse al día con las nuevas prácticas y tendencias del mercado, se encuentra dividido en las siguientes partes: introducción, reglas generales, planes del menú de comida, uso y cuidado de los equipos, compra de materia prima, recibo y almacenamiento de mercadería, sanidad del local y equipo, preparación de los productos, entrega y servicio al cliente, aspectos financieros, administración, operaciones, marketing y mantenimiento adecuado del local.

En el “Manual de entrenamiento”, se describen los componentes del programa de entrenamiento que provee al franquiciador al franquiciado tomando en cuenta el nivel de educación necesaria del personal; se tienen tres componentes:

- “Entrenamiento práctico”, este está diseñado para proveer experiencia práctica al personal acerca de la operación de la franquicia, normalmente es impartido por un colaborador con experiencia de otra franquicia de la misma marca, en esta modalidad es fundamental que todos los colaboradores roten en todos los puestos de la empresa, para que tengan un conocimiento general de las actividades que realiza la misma.
- El “Programa de entrenamiento formal” envuelve un entrenamiento intensivo acerca de la administración y operación de la franquicia que incluye evaluaciones de conocimiento para comprobar la captación de información, es impartido en las instalaciones del franquiciador.
- El “Programa de entrenamiento continuo” se centra en mantener al personal del franquiciador continuamente capacitado en el desarrollo operativo, se imparte en las oficinas del franquiciado por este o un representante.

El “Manual de marketing”, tiene la información referente a como se debe comercializar el producto y/o servicio a sus consumidores aseguno un nicho de mercado, también provee las estrategias de marketing, planes estratégicos, nuevos productos y las políticas de precios que maneja la franquicia.

El “Manual de publicidad”, se enfoca en la manera correcta para llegar al cliente con el uso de la publicidad promoción, señalización y las relaciones públicas que se deben realizar para el producto y/o servicio, contiene material y ejemplos de promociones y publicidad realizada anteriormente por la marca para brindar un referente al franquiciador de cómo realizar la publicidad.

El “Manual de soporte”, busca proporcionar soporte al franquiciador, describiendo todos los contactos para poder solicitar y obtener soporte referente a cualquier imprevisto, también incluye las principales problemáticas que se pueden desarrollar y brinda una retroalimentación acerca de los mismo.

Por último, el “Manual de control de calidad”, hace referencia a la calidad del servicio y productos que realiza el franquiciado, los cuales deben cumplir con los estándares impuestos por el franquiciador.

2.8. Antecedentes de las franquiciad en el Ecuador

Las franquicias son la manera moderna de poder emprender un negocio, por las facilidades de atraer a personas a un negocio por la marca que le precede y todo el *Know How* que tienen, es así que “la franquicia representa una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de objetivos referentes a la cobertura de nuevos mercados, pero también hoy en día una excelente forma de hacer negocios, ya sea invirtiendo en alguna o adoptándola como estrategia de crecimiento de la empresa”(Mosquera, 2010, p. 71).

Las franquicias en la economía ecuatoriana son importantes ya que como nos dice (Lanchimba & Medina, 2018) que en el Ecuador se tiene un mercado para las franquicias tanto internacionales como nacionales que va creciendo poco a poco, tomando en cuenta la afirmación de PromPerú (2017): “la tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador

se estima en un 4% anual, sin embargo el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%. El mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen” (p. 26), podemos inferir que en el país hay un mercado latente para este tipo de negocios, analizando que crecen más el número de locales que franquicias en general, se puede ver que en ciertos casos las franquicias implementadas tienen éxito en el mercado de una región territorial específica, por lo cual se busca expandir el mismo negocio a otras regiones territoriales, replicando así un caso de éxito, estas pueden ser franquicias de un mismo franquiciador o bien pueden ser de varias personas jurídicas que han decidido franquiciar este negocio.

A pesar de que las franquicias tienen éxito, la mayor parte de estas son internacionales y únicamente un porcentaje bastante pequeño son franquicias nacionales “la participación en el mercado de la franquicia de las marcas locales es aún bastante pequeña, abarcando aproximadamente un 10% del total.” (PromPerú, 2017, p. 26). Las franquicias que mejor éxito han tenido en el territorio se pueden clasificar así: “comida cuenta con un 34% de participación, servicios con un 38% y el *Retail* con un 28%.” (PromPerú, 2017, p. 29), viendo que el área de servicio y alimentación se tendrán los crecimientos continuos más altos; por lo que se puede inferir que la marca PlayGo podría tener éxito ya que está actualmente cuenta con un local que están orientados únicamente al servicio, y otro que se dedica a la alimentación y servicio.

Para un análisis más profundo acerca de este postulado se analizará esta información extraída de un artículo de investigación, donde Borsic Laborde, Maya Carillo & Aigaje Sierra (2018) afirman que: “Existen 45 franquicias creadas con capital ecuatoriano, las cuales han abierto 2355 locales, los cuales facturan un promedio de \$1.203 millones de dólares americanos al año y generan 12114 empleos, dichas franquicias tienen mayor presencia en la ciudad de Quito (516 locales), en segundo lugar, se encuentran en la ciudad de Guayaquil (371 locales) y en tercer lugar en la ciudad de Cuenca (114 locales)” (p. 92), a pesar de que estos negocios están únicamente en las tres ciudades más importantes del país, para nuestro interés la creación de una franquicia Cuencana estaría razonablemente siguiendo el punto de vista de los autores de los enunciados analizados, además de ser una fuente de trabajo a nivel ciudad y nacional al momento de poner en marcha la ejecución de este plan para la marca estudiada.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE MERCADO

La metodología que se utilizará para este proyecto de investigación acerca de la “Implementación del sistema de franquicias: Caso PlayGo, será mediante el uso del enfoque cualitativo, mediante la herramienta de recolección de datos que serán entrevistas a profundidad con un cuestionario pre-formulado a 40 individuos que son clientes de la marca, los cuales se encontrarán en los locales de Sala de Bolos y PlayGo; esta información será transcrita a una base de datos para poder realizar un análisis mediante cuadros, esta información será registrada a través de las información llenada por los clientes en la entrevista estructurada que será en forma de preguntas; por otro lado se realizarán entrevistas también a expertos utilizando un formulario de preguntas para hacer la recolección de información, esta será transcripta parcialmente, con la información que aporte cada uno, tomando en cuenta que estas serán registradas a través de un audio.

3.1. Investigación Cualitativa de mercado

El objetivo de realizar una investigación de mercados cualitativa, tiene 3 razones principales, de acuerdo a Laura Fischer de la Vega y Jorge Espejo (Fischer de la Vega & Espejo, 2017) son las siguientes:

- Conocer al consumidor: En el caso de las franquicias, esta ayuda principalmente a conocer los deseos, cultura y necesidades de los clientes; para con esto poder realizar una adecuada adaptación de los planes de negocio; así también para poder corregir ciertos servicios, productos y procesos que tienen contacto directo con el cliente, ya que al conocer su opinión se pueden tomar acciones de mejora.

- Disminuir el riesgo: Cuando se trata de definir el correcto modelo de negocio adaptado, pero también los planes estratégicos; al tener una información más amplia del mercado se pueden conocer aquellas acciones y actividades que pueden llevar al éxito, así como las que pueden llevar al fracaso y se deben evitar.
- Analizar y comunicar los datos: Una vez realizada la investigación de mercados se obtiene información valiosa para las empresas, ya que esta es una base de datos real que puede ser controlada y analizada para evaluar las acciones de éxito y fracaso al momento de las acciones que se están realizando; para con esto poder sacar resultados y tomar una decisión.

3.2. Metodología

Para la metodología que se utilizará para este proyecto de investigación en la “Implementación del sistema de franquicias: Caso PlayGo, se realizará mediante el uso del enfoque cualitativo, con la finalidad de conocer sobre el comportamiento del consumidor, cuando se habla de obtener o consumidor bienes y servicios que cumplen con sus necesidades, deseos y expectativas, haciendo de está una experiencia de uso; por otro lado se busca conocer la opinión de expertos en el tema de las franquicias, así como su experiencia y su influencia en el mercado tanto cuencano como Ecuatoriano. Para cumplir con este objetivo se va a realizar el uso del método cualitativo denominado “Entrevistas a Profundidad” la cual “utiliza la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimiento de un tema” (Fischer de la Vega & Espejo, 2017, p. 93); se puede inferir que lo que está busca es conocer cuáles son los factores que interfieren en el comportamiento y las preferencias de los encuestados al momento de escoger ciertos productos o servicios; además se quiere conocer la opinión de los expertos en el tema de franquicias que nos pueden brindar conocimiento, el cual complementará el modelo de franquicias que se tiene, además de un conocimiento del mercado donde esta se va a desarrollar que es el Ecuatoriano. La entrevista para los clientes será estructurada, donde se tiene una guía de tópicos establecida como una encuesta, en la cual el entrevistador va a realizar preguntas concretas brindando posibilidades de respuesta anteriormente limitadas u establecidas; en cuanto a las

entrevistas para los conocedores esta será estructurada, donde se da al entrevistador la libertad para realizar las preguntas adentrándose de manera profunda en los temas en cuestión y así obtener una respuesta con la mayor cantidad de información útil posible. Para el desarrollo esta metodología, primero se debe plantear el objetivo general y específico de la investigación para cada uno de los grupos, segundo determinar la guía de preguntas o temas a ser abordados y por último determinar el número de personas y lugar estratégico a ser utilizado. El número de entrevistas que se realizarán por cada local son 20, siendo en total 40 encuestas considerando los dos locales; este número de encuestas se ha determinado como el correcto de acuerdo a la experiencia que se tiene en este tipo y especialmente de la marca estudiada; en cuanto a los expertos se deberá entrevistar al menos a tres conocedores del tema.

3.3. Entrevista a profundidad estructurada a clientes de la marca

3.3.1. Objetivo principal de la entrevista a profundidad estructurada

El objetivo principal de la entrevista a profundidad estructurada es conocer cuál es la opinión de los usuarios acerca de la marca, sus procesos, instalaciones y servicio; para mediante esto poder tener una retroalimentación acerca de la situación actual de la marca, y las acciones que debe mejorar para la posible transformación a franquicia; considerando que se deben hacer cambios en} las actividades, instalaciones, etc. de acuerdo a la percepción de los clientes.

3.3.2. Objetivo específico de la entrevista a profundidad estructurada a clientes

Los objetivos específicos que se aspira lograr en la entrevista a profundidad estructurada, son los siguientes:

- Conocer cuál es el modelo de negocio más visitado, y la frecuencia de visita.
- Determinar el poder adquisitivo de los usuarios y con quien más frecuenta los locales.

- Identificar la opinión acerca de las máquinas electrónicas actuales dentro de los locales.
- Identificar el medio por el cual los clientes y conocedores escucharon por primera vez acerca de la marca.
- Conocer la opinión de los clientes acerca de las instalaciones y su limpieza.
- Identificar la factibilidad en redes sociales de la publicidad realizada por la marca.
- Conocer la opinión de los consumidores acerca del personal en los locales.
- Identificar la factibilidad de la publicidad que realiza la marca.
- Conocer las sugerencias de los clientes y conocedores acerca de la marca.

3.3.3. Perfil del entrevistado

En este punto se determina cual es el segmento de mercado al cual se realizará la entrevista a profundidad en cada uno de los locales de la marca que cuentan con un diferente modelo de negocio, aparte de que el segmento al cual están enfocados es distinto; por lo cual se realizarán en total dos sesiones de entrevistas en total, la una en el local PlayGo y la otra en Sala de Bolos. Los segmentos de acuerdo a cada local son los siguientes:

3.3.3.1. Segmentación de mercado

3.3.3.1.1. PlayGo

- Segmento principal: Madres / padres, edad 25-40, clase socio económica desde la media baja a media alta.
- Segmento secundario: “Millennials” hombres/ mujeres, edad 12-18, clase socio económica desde la media baja- media alta.

3.3.3.1.2. Sala de Bolos

- Segmento principal: “Millennials” hombres/ mujeres, edad 20-35, clase socio económica desde media a media alta.
- Segmento secundario: Madres / padres, edad 25-40, clase socio económica desde media hasta alta.

- Segmento terciario: “Millennials” hombres/ mujeres, edad 16-24 clase socio económica medio-alta.

3.3.4. Lugar estratégico para la entrevista a profundidad estructurada

El lugar estratégico que ha sido determinado para poder hacer el desarrollo de las entrevistas va a ser dentro de las instalaciones de cada uno de los locales, ya que este es el lugar preciso donde se puede encontrar al público objetivo de estas que cumple con los requisitos tanto de ser parte del segmento de mercado al cuál están enfocados estos locales, pero además estos ya han tenido una experiencia previa dentro de las instalaciones o tienen una visión completamente nueva al ser su primera vez visitando los locales de la marca. A las personas que se les haga la entrevista se les llevará a un espacio dentro del local que cuente con la menor cantidad de ruido y distracciones para poder hacer las entrevistas de manera efectiva.

3.3.5. Ficha de la entrevista – Guía de tópicos para la entrevista a profundidad estructurada

Una vez planteados los objetivos tanto generales como específicos para la entrevista, se procede a elaborar la lista de preguntas que se va al segmento de mercado seleccionado; buscando que estas tengan una secuencia lógica entre cada una para poder mantener una entrevista en la cual se pueda poder obtener la mayor cantidad de información posible. Hay que tomar en cuenta que primero se aborda la pregunta en general acerca del tema, para luego adentrarse en el sentido más específico de cada una de estas.

El entrevistador que está a cargo de las sesiones de entrevistas va a ser la persona que está realizando la investigación acerca de “La propuesta para la implementación del modelo franquicias: caso de estudio marca PlayGo”.

A continuación, la “Tabla 4 – Guía de tópicos”, se muestra cuáles son los temas a abordar con los entrevistados de acuerdo al objetivo general y específico definido para esta entrevista, la guía es la siguiente:

Tabla 4 - Guía de tópicos de la entrevista a clientes

Guía de tópicos	
Mensaje introductorio del entrevistador a los entrevistados:	
Evitar que las preguntas y respuestas envuelvan historias personales, ya nos interesa conocer su opinión acerca de la marca.	
El objetivo principal de esta entrevista es conocer cuál es la opinión de los usuarios y de los conocedores acerca de la marca, sus procesos, instalaciones y servicio.	
1	¿De qué parte de cuenca es?
2	¿Cuál es su nivel de ingresos aproximado al mes?
3	¿Con quién usted más frecuenta cualquiera de los locales?
4	¿Qué local le gusta frecuentar más? ¿Por qué?
5	¿Carácter de la visita del local?
6	¿Cuántas veces al mes visita PlayGo?
7	¿Cuántas veces al mes visita Sala de Bolos?
8	¿Cuál local le gusta frecuentar más? ¿Por qué?
9	¿Cuáles juegos son los que usted más utiliza?
10	¿Qué opina acerca de las instalaciones?
11	¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local PlayGo?
12	¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local Sala de Bolos?
13	¿Qué piensa acerca del servicio que se brinda?
14	¿Cuál es su opinión acerca de las personas que dan servicio al cliente?
15	¿Cree que los procesos de la empresa son estandarizados?
16	¿Cuál es su opinión acerca de la limpieza de los locales?
17	¿Usted ha visto publicidad de la marca en redes sociales?
18	¿Cómo se enteró de estos locales?
19	¿En qué otros medios o situaciones han escuchado sobre la marca PlayGo?
20	¿Le parece atractiva la publicidad que ha hecho la marca?
21	¿En general cuáles son sus sugerencias para la marca?

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

3.3.6. Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas

De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo obtener la información necesaria para poder realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la marca, tomando en cuenta que se realizaron las entrevistas estructurada en los locales PlayGo y Sala de Bolos pertenecientes a la marca; tomando esto en consideración se procederá con el análisis basándose en los objetivos propuestos de las entrevistas.

1. Objetivo: Conocer cuál es el modelo de negocio más visitado, y la frecuencia de visita.

Para poder este objetivo se va a realizar la utilización de la pregunta 1 ¿De qué parte de cuenca es? y la 4 ¿Qué local le gusta frecuentar más? de la entrevista realizada, mediante las cuales se ha podido realizar una la “Tabla 5 – Frecuencia de visita segmentada”, en la cual se nos permite analizar ambas preguntas para poder obtener datos que nos permiten analizar de mejor manera el objetivo; tomando esto en consideración se puede decir que; de las 20 personas entrevistadas en el local PlayGo, 11 de estas son de la zona urbana y que además el local que más visitan es en el que se les hace la encuesta; de la misma manera de las 20 personas entrevistadas en el local Sala de Bolos, 12 de estas son de la zona urbana y su lugar preferido de visita es Sala de Bolos; por lo que se puede llegar a la conclusión de que el modelo de negocio más visitado por parte de los usuarios es PlayGo y su público reside en la Cuenca Urbana. Para determinar las razones que provocan al consumidor visitar más PlayGo se tiene la “Tabla 6 – Razones de preferencia de los clientes en PlayGo; donde se ha podido encontrar que de los clientes que han sido encuestados en PlayGo, estos prefieren estas instalaciones debido a varias razones que se pueden encontrar en la tabla antes mencionada, pero la razón que más se repite es que tienen “más juegos” que el otro local; por otro lado también en la “Tabla 7 – Razones de preferencia de los clientes en Sala de Bolos; de las personas encuestadas en el local Sala de Bolos, aquellos que prefieren a este lo hacen debido a dos razones que predominaron de todas las explícitas, las cuales son “variedad de juegos” y “les gusta más a los niños”.

Tabla 5 - Frecuencia de visita segmentada

Entrevistas realizadas en el local PlayGo			
¿De que parte de cuenca es?	PlayGo	Sala de bolos	Subtotal
Cuenca rural	2		2
Cuenca urbana	11	3	14
Otra	3	1	4
Subtotal	16	4	20
Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos			
¿Parte de cuenca a la que pertenece?	PlayGo	Sala de bolos	Subtotal
Cuenca urbana	6	12	18
Otra	1	1	2
Subtotal	7	13	20
Total general	23	17	40

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Tabla 6 - Razones de preferencia de los clientes en PlayGo

Entrevistas realizadas en el local PlayGo	
¿Por qué prefiere ese local?	Frecuencia
Inflables	1
Les gusta más a mis hijos	1
Más agradable	1
Mas juegos	9
Sala de bolos	3
Es más cómodo	1
Es para gente más grande	1
Le gusta más	1
Total general	15

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Tabla 7 - Razones de preferencia de los clientes en Sala de Bolos

Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos	
¿Por qué prefiere ese local?	Frecuencia
Comodidad	1
Les gusta más a los niños	2
Por los inflables	1
Variedad de juegos	2
Sala de bolos	8
Comodidad	3
Es más familiar	1
Más divertido	2
Tiene juegos diferentes	1
Tiene la bolera	1
Total general	14

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Respondiendo a la segunda parte del objetivo, acerca de la frecuencia de la visita se va a utilizar la pregunta 7 ¿Cuántas veces visita PlayGo? y la pregunta 8 ¿Cuántas veces visita Sala de bolos?, mediante las cuales se puede armar la “Tabla 8 – Frecuencia de visita por local”, en esta se ha podido ver que de los 40 entrevistados en total; en el local Sala de Bolos el promedio de visitas por los encuestados que más relevancia tiene es 1 vez cada 3 meses y en cuanto al local PlayGo, el promedio de visitas de los entrevistados es de 1 vez al mes, por ser esta la opción más escogida; tomando en consideración esta información se puede decir que a pesar de que muchos clientes prefieren PlayGo por razones diversas, al mismo tiempo cuando estos visitan la Sala de Bolos lo hacen de una manera más regular; de acuerdo a la “Tabla 6 – Razones de preferencia de los clientes en PlayGo” y a la “Tabla 7 – Razones de preferencia de los clientes en Sala de Bolos”; se puede llegar a la conclusión de que todas las razones por las cuales los clientes prefieren la Sala de Bolos, es por la comodidad que estos sienten estando en el local.

Tabla 8 - Frecuencia de visita por local

	Entrevistas realizadas en PlayGo		Entrevistas realizadas en Sala de Bolos	
Etiquetas de fila	¿Cuántas veces vista Sala de bolos?	¿Cuántas veces vista PlayGo?	¿Cuántas veces vista PlayGo?	¿Cuántas veces vista Sala de bolos?
1 a 2 veces a la semana	1	4	3	0
1 vez al mes	5	9	5	9
1 vez cada 3 meses	8	3	5	6
1 vez en más de 3 meses	4	2	6	5
Nunca	2	2	1	0
Total general	20	20	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

2. Determinar el poder adquisitivo de los usuarios y con quien más frecuenta los locales.

Para poder este objetivo se va a realizar la utilización de la pregunta 1 ¿De qué parte de Cuenca es? y la 2 ¿Cuál es su nivel de ingresos aproximado al mes?; de la entrevista realizada se ha podido realizar la “Tabla 9 - Frecuencia de visita a PlayGo y Sala de Bolos”; mediante la cual se pudo determinar que tanto los clientes de Sala de Bolos como los de PlayGo frecuentan más estos locales con sus familias, viendo que 11 de los 20, y 9 de los 20 respectivamente frecuentan con sus familiares, reafirmando que este local es de entretenimiento familiar la “Tabla 10 – Nivel de ingresos de los clientes”; en cuanto al local Sala de Bolos la segunda mayor frecuencia es de los clientes con sus grupos de amigos con 5 de 20 respuestas; en cambio en el local PlayGo esto varía ya que el segundo grupo frecuenta más con sus hijos a este local, esta tiene 8 de 20 respuestas. Viendo así que el local PlayGo como se mencionó al principio es un local más familiar, el cual los usuarios principales son los niños; en cuanto al local Sala de Bolos, este es para un público más adulto y esto se reafirma cuando la segunda preferencia de visita es con amigos, ya que este está más dirigido al público joven, que busca divertirse pasando un tiempo en

amigos. En cuanto a la capacidad adquisitiva de los entrevistados, claramente se puede ver en la “Tabla 10 - Nivel de ingresos de los clientes”; en los dos locales se puede observar que el nivel de ingresos de la mayoría de clientes entrevistados está entre 400 a 1000 dólares al mes, debido a que 13 de los 20 entrevistados en Sala de Bolos, como 15 de los 20 entrevistados en PlayGo dan esta respuesta; mediante esto se puede confirmar que el segmento al cuál están dirigidos estos locales es al medio como su principal, de este se parte al medio alto como al medio bajo.

Tabla 9 - Frecuencia de visita a PlayGo y Sala de Bolos

Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos			
	¿Con quienes usted más frecuenta cualquiera de los locales?		
Parte de cuenca	Familia	Amigos	Hijos
Cuenca urbana	10	5	3
Otra	1	0	1
Total general	11	5	4
Entrevistas realizadas en el local PlayGo			
	¿Con quienes usted más frecuenta cualquiera de los locales?		
Parte de cuenca	Familia	Amigos	Hijos
Cuenca rural	1	1	0
Cuenca urbana	5	2	7
Otra	3	0	1
Total general	9	3	8

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Tabla 10 - Nivel de ingresos de los clientes

Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos	
Nivel de ingresos	¿Cuál es su nivel de ingresos aproximado al mes?
Entre 1000 a 3000 mensuales	6
Entre 400 a 1000 al mes	13
Más de 3000	1
Total general	20
Entrevistas realizadas en el local PlayGo	
Nivel de ingresos	¿Cuál es su nivel de ingresos aproximado al mes?
Entre 1000 a 3000 mensuales	5
Entre 400 y 800 al mes	15
Total general	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

3. Identificar la opinión acerca de las máquinas electrónicas actuales dentro de los locales.

Para este objetivo se va a tener en cuenta la pregunta 11 ¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local PlayGo? Y la pregunta 12 ¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local Sala de Bolos?; mediante la cual se ha podido elaborar la “Tabla 9 – Opinión de los juegos electrónicos”, es por eso que tomando en consideración la información obtenida mediante estas preguntas en ambos locales donde se procedió a realizar la entrevista, se puede concluir que hay dos opiniones que ponderan entre los entrevistados y es que los juegos son “aceptables” y “son buenos, pero fuera de moda”, por lo cual se puede decir que en relación a este local la opinión de los juegos al momento es preocupante y como marca se debe procurar con esto mejorar en este ámbito y realizar la respectiva acción de mejora, ya que 17 de los 40 encuestados piensan que son aceptables y 12 de los 40 encuestados piensan que los juegos están fuera de moda. En cuanto a los juegos del local Sala de Bolos la opinión que pondera es que “Son aceptables” ya que en total 19 de los 40 encuestados tienen esta opinión por lo cual se puede concluir que los juegos que están en este local a pesar de no ser excelentes, al menos son aceptables;

por lo cual que se puede coincidir que en la actualidad el modelo de negocio que ofrece Sala de Bolos tiene una aceptabilidad mayor en cuanto a sus juegos en comparación de PlayGo lo cual puede indicar que los juegos de un local están en mejor estado que los del otro; esto permite al grupo estar alertas de la percepción del cliente y que para poder franquiciar, se debe procurar tener juegos en un rango entre aceptable y excelente, más no fuera de moda como en la actualidad.

Tabla 11 - Opinión de los juegos electrónicos

	Entrevistas realizadas en el local PlayGo		Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos	
Etiquetas de fila	¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local PlayGo?	¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local Sala de Bolos?	¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local PlayGo?	¿Cuál es su opinión acerca de los juegos electrónicos dentro del local Sala de Bolos?
Necesitan una renovación	3	4	3	0
Son aceptables	7	9	10	12
Son buenos, pero fuera de moda	7	2	5	3
Son excelentes	3	5	2	5
Total general	20	20	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

4. Identificar el medio por el cual los clientes y conocedores escucharon por primera vez acerca de la marca.

Se va a utilizar la pregunta 18 ¿Cómo se enteró de estos locales? para poder justificar este objetivo, con la información recolectada a través de esta se ha podido realizar la “Tabla 10 – Primer acercamiento con la marca”; mediante la cual se ha podido lograr determinar

que en los dos lugares donde se procedieron a realizar las entrevistas; 32 de los 40 entrevistados se enteraron o escucharon por primera vez de los locales de la marca a través de amigos, gracias al boca a boca de la sociedad cuencana; mas no por la inversión que se ha realizado y se continua realizando en las redes sociales; este es un punto que va a permitir a la marca revisar su gestión actual en sus estrategias de expansión de mercado, así como de sus planes de medios, debido a que únicamente 3 de los 40 entrevistados hicieron su primer acercamiento con el local por medio de Facebook.

Tabla 12 - Primer acercamiento con la marca

¿Cómo se enteró de estos locales?	Entrevistas	
	realizadas en el local Sala de Bolos	Entrevistas realizadas en el local PlayGo
Amigos	16	16
Facebook	1	2
Google		1
Otro	3	1
Total general	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

5. Conocer la opinión de los clientes acerca de las instalaciones y su limpieza.

Para poder dar una respuesta a este objetivo se va a proceder a utilizar la pregunta 10 ¿Qué opina acerca de las instalaciones? y la pregunta 16 ¿Cuál es su opinión acerca de la limpieza de los locales?; con la información proporcionada por estas se ha podido realizar la “Tabla 11 – Limpieza e instalaciones de los locales”, a través de la cual se ha determinado que 13 de las 20 personas entrevistadas en el local Sala de Bolos tienen la concepción de que la limpieza “Es aceptable”, esta se encuentra lejos de la excelencia debido a que únicamente 6 de las 20 personas piensan que es excelente, así considerando que al momento se debe trabajar en este punto dentro el local; en cuanto a las instalaciones 15 de las 20 personas entrevistadas tienen la concepción de que las instalaciones “Son aceptables”, mientras que la concepción de que estas “Son excelentes” tienen únicamente

2 de los 20 entrevistados, por lo que se determina que dentro de las instalaciones a la actualidad se debe mejorar o renovar de manera general; en cuanto al local PlayGo, 8 de los 20 encuestados nos dicen que las instalaciones son “Aceptables”, mientras que 6 piensan que se debe mejorar y otros 6 piensan que es excelente; por lo que se puede decir que en la actualidad el local se encuentra en un punto medio en el cual o bien a un futuro puede ser peor la percepción o si se toman acciones de mejora se puede llegar a la excelencia; de acuerdo con la limpieza 10 de los 20 entrevistados piensan que es “aceptable” y 8 que es “excelente”, por lo que se puede decir que las políticas y acciones de limpieza en el local se están implementando de buena manera pero a pesar de esto se debe buscar mejorar; en conclusión las instalaciones deben tratar de cumplir las expectativas de los consumidores, al mismo tiempo moverse con la moda y renovación; mientras que en el tema de limpieza las acciones actuales instauradas están funcionando y se deben hacer mejorar.

Tabla 13 - Limpieza e instalaciones de los locales

	Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos		Entrevistas realizadas en el local PlayGo	
	¿Cuál es su opinión acerca de la limpieza de los locales?	¿Qué opina acerca de las instalaciones?	¿Cuál es su opinión acerca de la limpieza de los locales?	¿Qué opina acerca de las instalaciones?
Es aceptable	13	15	10	8
Es buena, pero les falta mejorar	1	3	2	6
Es excelente	6	2	8	6
Total general	20	20	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

6. Identificar la factibilidad en redes sociales de la publicidad realizada por la marca.

Se utilizará la pregunta 17 ¿Usted ha visto publicidad de la marca en redes sociales? y la pregunta 20 ¿Usted ha visto publicidad de la marca en redes sociales? se pudieron elaborar dos tablas, las cuales van a permitir que se responda al objetivo planteado; en consiguiente, se puede decir que la factibilidad de las redes sociales de la marca no están funcionando de manera correcta en su más mínimo, ya que de acuerdo con la “Tabla 12 – Publicidad en redes sociales” se puede observar que de los 20 encuestados de PlayGo 16 no han visto la publicidad de la marca en redes, y en el caso de los 20 encuestados en Sala de Bolos 15 no han visto la publicidad; por lo que el tema de redes sociales está en una situación crítica actualmente y se deben tomar medidas correctivas, especialmente para reforzar el plan de medios y revisar que se está haciendo en la actualidad que se debe cambiar inmediatamente; al mismo tiempo mediante la “Tabla 13 – Percepción de la publicidad de la marca” se ha podido analizar y concluir, que a las personas entrevistadas en PlayGo que contestaron esta pregunta, a 11 de los 20 entrevistados no les parece atractiva la publicidad de la marca, mientras que a los entrevistados en Sala de Bolos 14 de los 20 piensan que la publicidad debe mejorar; de manera general acerca de la publicidad que está realizando en la actualidad la marca, así como la línea gráfica que se encuentra utilizando, esta está obsoleta y se deberían tomar medidas urgentes de renovación para cambiar la percepción del consumidor final, considerando que la nueva generación de consumidores son muy visuales, es decir van a aquellos lugares que les llama la atención la publicidad que se realiza.

Tabla 14 - Publicidad en redes sociales'

	Entrevistas realizadas en el local PlayGo	Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos
	¿Usted ha visto publicidad de la marca en redes sociales?	¿Usted ha visto publicidad de la marca en redes sociales?
No	16	15
SI	4	5
Total general	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Tabla 15 - Percepción de la publicidad de la marca

	Entrevistas realizadas en el local PlayGo	Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos
	¿Le parece atractiva la publicidad que ha hecho la marca?	¿Le parece atractiva la publicidad que ha hecho la marca?
Definitivamente	3	2
Necesita mejorar	6	14
No	11	4
Total general	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

7. Conocer la opinión de los consumidores acerca del personal en los locales.

Para responder este objetivo se utilizará la pregunta 13 ¿Qué piensa acerca del servicio que se brinda? y la pregunta 14 ¿Cuál es su opinión acerca de las personas que dan servicio al cliente?, debido a la información recolectada por estas preguntas se ha podido elaborar la “Tabla 14 – Percepción de las personas que brindan servicio al cliente”, en la cual se puede observar que 9 de las 20 personas entrevistadas en PlayGo consideran que el personal es aceptable, mientras que en el local Sala de Bolos 15 de los 20 entrevistados piensan que el personal es aceptable; tomando en consideración esta información se puede

decir claramente que el servicio brindado según la percepción de los clientes no es excelente, por lo que se debe considerar trabajar en la capacitación del personal para que brinde un mejor servicio; de la misma manera se elaboró la “Tabla 15 – Percepción del servicio al cliente” la cual se complementa con la tabla anterior, por lo cual confirma que tanto el personal que brinda servicio, como el servicio que se brinda al cliente en ambos locales es aceptable, ya que 15 de las 20 personas entrevistadas tienen esta percepción.

Tabla 16 - Percepción de las personas que brindan servicio al cliente

	Entrevistas realizadas en el local PlayGo	Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos
	¿Cuál es su opinión acerca de las personas que dan servicio al cliente?	¿Cuál es su opinión acerca de las personas que dan servicio al cliente?
Son aceptables	9	15
Son buenas, pero les falta mejorar	6	2
Son excelentes	5	3
Total general	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Tabla 17 - Percepción del servicio al cliente

	Entrevistas realizadas en el local PlayGo	Entrevistas realizadas en el local Sala de Bolos
	¿Qué piensa acerca del servicio que se brinda?	¿Qué piensa acerca del servicio que se brinda?
Es aceptable	15	15
Es bueno, pero les falta mejorar	1	2
Es excelente	4	3
Total general	20	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

8. Conocer las sugerencias de los clientes y conocedores acerca de la marca.

Se usará la pregunta 21 ¿En general cuáles son sus sugerencias para la marca?, para dar una respuesta a este objetivo planteado, razón por la cual se ha elaborado a partir de la información obtenida con esta pregunta la “Tabla 16 – Sugerencias de los clientes de PlayGo” que representa la opinión de los clientes de PlayGo, por lo cual la mayor sugerencia es “Renovar los juegos”, la cual refuerza el objetivo en el cual se pudo concluir que en el local se deben tomar las acciones necesarias para proceder a una mejora de los juegos; en cuanto a la “Tabla 17 – “Sugerencias de los clientes de Sala de Bolos” que representa la opinión de los entrevistados en este local, la sugerencia con mayor número de recuentos es que se debe “Mejorar la publicidad como marca”, esto refuerza a la conclusión realizada en el objetivo 6, que se debe mejorar la publicidad que se está haciendo de la marca, ya que esta se encuentra obsoleta.

Tabla 18 - Sugerencias de los clientes de PlayGo

	Entrevistas realizadas en PlayGo
	¿En general cuáles son sus sugerencias para la marca?
Mejorar publicidad	3
Renovar los juegos	7
Sala de espera para los padres	2
Ninguna sugerencia	8
Total general	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Tabla 19 - Sugerencias de los clientes de PlayGo

	Entrevistas realizadas en el Sala de Bolos
	¿En general cuáles son sus sugerencias para la marca?
Mejorar el servicio	2
Mejorar la oferta que ofrecen	2
Mejorar publicidad como marca	7
Renovar las instalaciones	2
Ninguna sugerencia	7
Total general	20

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

3.4. Entrevista semi estructurada a expertos

3.4.1. Objetivo principal de la entrevista a profundidad semiestructurada

El objetivo principal de la entrevista a profundidad semiestructurada es comprender cuál es la opinión de los conocedores acerca de la implementación y desarrollo de franquicias en el Ecuador para con esta información poder conocer la realidad del mercado ecuatoriano y de este modelo de negocio.

3.4.2. Objetivo específico de la entrevista a profundidad semiestructurada

Los objetivos específicos que se aspira alcanzar en la entrevista a profundidad semiestructurada, son los siguientes:

- Conocer su conocimiento acerca de las franquicias.
- Conocer cómo se manejan las franquicias en el Ecuador.
- Identificar los principales obstáculos en el mercado ecuatoriano para el desarrollo de las franquicias.
- Identificar las principales barreras de entrada de las marcas franquicias al país.

- Conocer los beneficios que brindan las franquicias.
- Conocer las recomendaciones para quienes deseen realizar una franquicia u traer una.

3.4.3. Perfil del entrevistado

En este punto se van a determinar los expertos a los cuales se les va a proceder a realizar las entrevistas, tomando en cuenta que se necesitan conocedores no solo de la parte teórica, sino también de la práctica, y de su marco legal, tanto de la formulación de contrato como de las normas ecuatorianas que tienen efecto en la implementación y creación de franquicias a nivel Ecuador. Razón por la cual se elegirán a los 3 conocedores que encajan con este perfil.

3.4.4. Ficha de la entrevista – Guía de tópicos para la entrevista a profundidad semiestructurada

Una vez que se han planteados tanto los objetivos tanto generales como específicos para la entrevista semiestructurada, el siguiente paso es la elaboración de la lista de preguntas que se va a realizar a los conocedores seleccionados; están deben tener estar alineadas al objetivo y tener una secuencia lógica, para así poder obtener la información necesaria. Cuando se realiza la entrevista primero se debe abordar el objetivo que tiene la entrevista, para que según esta se pueda proceder a realizar las preguntas específicas.

El entrevistador que está a cargo de las sesiones de entrevistas va a ser la persona que está realizando la investigación acerca de “La propuesta para la implementación del modelo franquicias: caso de estudio marca PlayGo”.

A continuación, la “Tabla 18 – Guía de tópicos”, se muestra cuáles son los temas a abordar con los entrevistados de acuerdo al objetivo general y específico definido para esta entrevista, la guía es la siguiente:

Tabla 20 - Guía de tópicos de la entrevista a expertos

Guía de tópicos	
Mensaje introductorio del entrevistador a los entrevistados:	
Evitar que las preguntas y respuestas envuelvan historias personales, ya que nos interesa conocer su percepción acerca de este modelo de negocios.	
El objetivo principal de esta entrevista es comprender cuál es la opinión de los conocedores acerca de la implementación y desarrollo de franquicias en el Ecuador.	
1	¿Cuál es su percepción del manejo de franquicias en Ecuador?
2	¿Principales obstáculos para las franquicias en el Ecuador?
3	¿Barreras de entrada para las marcas que entran en el país?
4	¿Beneficios que tiene la obtención de una franquicia?
5	¿Recomendaciones técnicas para las personas que quieren realizar o implementar una franquicia?

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

3.4.5. Procesamiento de las entrevistas semiestructurada

3.4.5.1. Primera entrevista realizada al Ab. Nicolás Muñoz de la firma Sur Legal

De acuerdo a la entrevista realizada al Ab. Nicolás Muñoz el cual es parte de la firma Sur Legal establecida en Cuenca; el cual tiene mucha experiencia adquirida en propiedad intelectual y derecho corporativo; lo cual le hizo una de las personas más idóneas para entrevistar, especialmente si se quería llegar a tener un conocimiento más a fondo de las franquicias tanto desde el ámbito legal como el empresarial; ya que el Ab. Nicolás Muñoz funge como Vicepresidente Regional de la Asociación de Jóvenes Empresarios del Ecuador; por lo que además como se ha dicho anteriormente de ser formado legalmente en el tema de las franquicias, tiene un conocimiento basto de la empresas tanto cuencanas como ecuatorianas, una de las características de esta persona es que es alguien bastante patriota en el sentido de que lleva puesta la camiseta del país encima, por lo cual su visión tiene bastante que ver con el hecho de que nosotros como ecuatorianos deberíamos crear nuestras propuestas empresas o franquicias, que además de ayudar a las personas puedan

fomentar el culturismo ecuatoriano, y en un futuro estas pueden expandirse el mundo. Tomando en consideración la guía de tópicos anteriormente establecidos se va a proceder a realizar un cuadro resumen con los puntos más importantes que se han podido obtener de cada una de las preguntas realizadas.

Cuadro 1 - Resumen de la entrevista realizada al Ab. Nicolás Muñoz

CUADRO RESUMEN ENTREVISTA 1	
1	Cuál es su percepción del manejo de franquicias en Ecuador • La experiencia de él es son franquicias pequeñas, ya que las microempresas normalmente no franquician. • Las empresas pequeñas que se encuentran en el mercado, no son franquicias correctamente establecidas. • Una de las franquicias internacional que es bien armada, y su dueño es bastante letrado en el tema es la franquicia de Cellaris, que poseen un buen contrato, manuales operativos. • La pequeña o mediana empresa que quiere franquiciar se da cuenta que primero se necesita un administrador y revisar la parte contable, antes que el abogado. • Empresas de la pequeña y mediana empresa no cuentan actualmente con manuales de operaciones. • Muchas empresas pequeñas exitosas o franquicias buscan únicamente el ganar dinero, más no ayudar a la gente.
2	Principales obstáculos para las franquicias en el Ecuador. • Los ecuatorianos les ven a las franquicias no como un negocio, si no como un autoempleo. • Los empresarios quieren franquiciar un autoempleo, por lo que no es rentable y se generan pérdidas. • Los ecuatorianos antes de ir a un abogado para que le ayude con una franquicia, deben ir a un asesor comercial para realizar un manual de

	operaciones para cómo puedo enseñar a alguien que haga exactamente lo mismo con la misma calidad. • Los empresarios ecuatorianos únicamente están interesados en cuanto van a ganar con la negociación.
3	Barreras de entrada para las marcas que entran en el país. • Entre las barreras de entrada más grandes que se encuentran para la entrada de franquicias al país son psicológicas, entre estas se pueden distinguir; el temor al éxito, miedo a convertirse en un empresario y más que nada la mente pobre de las personas y empresarios. • En Latinoamérica ser empresario o tener dinero es mala palabra, este es un problema general en la región; ya que las personas están acostumbrado al sueldo fijo y se tiene miedo al fracaso, es por eso que este se castiga y al fracaso es mal visto. • Querer hacer uno todo, para no pagar a personas más inteligentes y letradas en el tema de franquicias, negocios y operaciones para que realicen las cosas que una persona o empresario no conoce cómo hacer. • Superar las barreras del regionalismo que se tienen en Ecuador, tomando en cuenta que las cosas ecuatorianas son mejores y se pueden desarrollar para el mundo. • El propósito de las empresas debe ser trascendental, no únicamente el hacer dinero.
4	Beneficios que tiene la obtención de una franquicia o creación de franquicias Ecuatorianas • La franquicia más exitosa en el Ecuador es <i>Sweet&Coffee</i>, ellos únicamente venden franquicias al exterior más que dentro del Ecuador. • Las franquicias tienen oportunidades grandes en el Ecuador, cuando se deje de pensar en traerse franquicias del exterior, pero se empieza creer que se puede realizar franquicias 100% ecuatorianas.

- Dentro del país se ofrecen varias alternativas tanto naturales como en biodiversidad tanto de manera natural como alimenticia que permite brindar oportunidades para desarrollar franquicias.
- Se pueden vender franquicias creadas por ecuatorianos al mundo con negocios autóctonos, manteniendo las tradiciones Ecuatorianas y abriéndose al mundo.

5	Recomendaciones para las personas que quieren realizar o implementar una franquicia.
---	--

- Si usted no sabe ser empresario, compre una franquicia, hay franquicias que se pueden obtener desde \$5.000 que se pueden encontrar.
- Para encontrar a los franquiciados, se necesitan personas que busquen un autoempleo, ya que a partir de esto ellos comienzan a aprender a ser un empresario.
- Es muy importante tener el conocimiento legal y económico – administrativo acerca de las franquicias como del negocio que se quiere implementar.
- Superar el hecho que se van a crear competencias con otros nombres, estas se pueden copiar, pero lo que hace la diferencia es la experiencia, marca y especialmente el propósito, ya que esto es lo que vende; por lo que se deben tener estructuradas las empresas desde ahí.
- Es fundamental ver el número de personas que se está ayudando a partir de las franquicias. Con franquicias sin desgastar los recursos o al negocio se obtiene un crecimiento de la marca; fundamental pensar como empresario no en el dinero que se hace; si no en ayudar a más gente sin quedarse en la zona de confort.
- Es importante el dejar de vender a la gente, si no a la mente; así mismo no se venden comida, si no experiencias. Para así agregar un cero más al número de personas que se ayuda, se trata de en cuantas personas ayudo, ya no en cuanto género.

- Registrar la marca, es lo principal que se debe realizar, es el paso número uno.
- Formarse personalmente para prepararse a recibir y manejar el dinero.
- Genere adentro del país y se pueda sacar el dinero

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

3.4.5.2. Segunda entrevista realizada al Ing. Xavier Ortega

Se procedió a realizar una entrevista semiestructurada Ing. Xavier Ortega, el cual es docente de la Universidad del Azuay establecida en Cuenca; el cual tiene gran conocimiento tanto en el ámbito práctico como teórico acerca de todo lo que son franquicias, ya que este además de impartir clases, también este ejerce laboralmente su profesión. Es por esta razón que se buscó realizarle la entrevista, por ser además la persona correcta cuando se quiere tener un criterio que es tanto teórico como práctico. Tomando esto en cuenta se procederá a realizar un resumen de la entrevista realizada con todos aquellos puntos críticos que han tenido un gran realce en el momento que se realizó esta entrevista.

Cuadro 2 - Resumen de la entrevista realizada al Ing. Xavier Ortega

CUADRO RESUMEN ENTREVISTA 2	
1	Cuál es su percepción del manejo de franquicias en Ecuador • Están en una etapa de introducción cuando se hablan de franquicias ecuatorianas; recién estamos en una etapa primaria y aun no desarrollamos el modelo de franquicias. • La mayoría de franquicias ecuatorianas, tienen un proceso en el cual primero se franquician y luego la mayoría se abandonan, razón por la cual todos aquellos modelos pequeños como por ejemplo “Coco Express” que pasan de mano a mano. • No hay actores involucrados, que piensan en cuanto se va a ganar, pero se olvidan la parte de seguimiento, control, soporte, apoyo, vigilancia, modelo y administración.

	• En las franquicias internacionales se tienen casos de éxito como de fracaso, aquellas que fracasaron fueron por un mal manejo, en cambio aquellas que son un éxito son por que han buscado adaptarse. • Hay casos de éxito de las franquicias externas, que buscaron adaptarse al mercado • Las marcas internacionales vienen con un <i>Know How</i> americano lo que les ha permitido salvarse en el mercado. • Falta de seguimiento y gestión en el proceso al franquiciante.
2	Principales obstáculos para las franquicias en el Ecuador.
	• No se da o no se tiene el modelo integral para el conocimiento de beneficios y desventajas de las franquicias, en el cual hace referencia a todos los actores dentro de este modelo de gestión y su manejo. • La cultura de consumo, por que éstas no se adaptan a la realidad del país, razón por la cual las franquicias internacionales pagan duro por tener un desconocimiento de la cultura. • Otros países no quieren o tienen miedo de invertir en el Ecuador debido al alto riesgo país que se tiene, por lo cual las franquicias reconocidas a nivel internacional no quieren venir; en cuanto a nivel nacional se tiene poco acceso a crédito barato, por lo que no es beneficioso comenzar un negocio. • No se tienen buenas estrategias de información y comunicación, razón por la cual no se conoce los negocios que están disponibles para su uso o franquicias en el país.
3	Barreras de entrada para las marcas que entran en el país.
	• La falta de apoyo es fundamental, ya que el mercado tiene resistencia al consumo de bienes o servicios de marcas internacionales, a pesar de que se debe apoyar a la calidad, inversión y las fuentes de empleo que estas generan. • No se realizan buenos estudios de mercado integrales para realizar una expansión. • El Ecuador es un mercado conflictivo y complejo, por las costumbres marcadas que se tiene en cada una de las regiones.

4	Beneficios que tiene la obtención de una franquicia o creación de franquicias Ecuatorianas
	Parte de la economía • Se tiene un beneficio multiplicador de dinero en la economía. • Se mejora notablemente calidad e la oferta, no es lo mismo. • Se mejora el modelo competitivo generando una propuesta de valor, porque se obligan a mejorar • Contribuye a una mejora de la cultura de servicios que no se tiene dentro del ecuador, se va mejorando el servicio, volviéndose esta una mejora competitiva. • El cooperativismo, tiene efectos importantes; ya que es una posibilidad de mejorar aprendiendo de los que saben. • Se gana una marca, tomando en cuenta el costo de oportunidades en la marca, de construir vs comprar algo que ya está hecho y posicionado. • Dan gran rentabilidad, ofrecen todos los datos acerca de la recuperación de la inversión y cuando en promedio se gana. • Tema de reputación empresarial, responsabilidad por que se apoya a la economía y además es un tema de emprendimiento como una alternativa para generar ingresos. • Entran al mercado haciendo conocer una marca.
5	Recomendaciones para las personas que quieren realizar o implementar una franquicia.
	• La franquicia debe ser asimilada como un modelo de gestión empresarial, como parte de un futuro objetivo tanto para crear, manejar o comprar una franquicia, y que se compra un modelo. Teniendo un conocimiento de lo legal, administración, logística y de toda la cadena. • Tener claro las fuentes de financiamiento. • Un estudio profundo de a quien verdaderamente se va a franquiciar, quien va a ser un buen franquiciante, por lo que se tiene que conocer bien.

- La georreferenciación, que el franquiciante dice donde se debe estar, dando las zonas en las que se puede y no puede estar con un previo estudio.
- Se debe conocer las técnicas de negociación, especialmente el tema de los royalties que se pagan por la franquicia.
- Conectar los actores involucrados con el conocimiento de los beneficios y ventas de las franquicias.
- Realizar un estudio de mercado integral, antes de hacer y antes de aplicar el modelo de franquicias.
- Irse adaptándose y expandiéndose de acuerdo a los gustos del mercado.

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

3.4.5.3. Tercera entrevista realizada al Juan José Moyano

La tercera entrevista que se realizó fue a Juan José Moyano, el cual es gerente general de una marca conocida de ropa en el Ecuador que se llama Neverland, además una de las razones por las cuales se le escogió para realizarle la entrevista es que esta persona está completamente envuelto en el mundo de las franquicias, esto se debe a que él es el franquiciante master de una reconocida marca estadounidense de accesorios para celular innovadores y vanguardistas, llamada Cellairis, la cual se ha venido expandiéndola nivel nacional en Cuenca, Guayaquil, Quito, Manta y Riobamba; además como él nos ha explicado en la entrevista, la mayoría de personas que traen una franquicia manejan de dos a tres, ya que buscan replicar lo mismo pero en diferentes categorías debido a las oportunidades y beneficios que ofrece el mundo de las franquicias; esta por esta razón que el ahora también cuenta la franquicia master de Yoyoso que es una marca de franquicias japonesas de moda rápida que al momento cuenta con un local en Guayaquil y pronto tendrán también en Quito y Cuenca; son por estas razones que se ha decidido realizarle la entrevista; ya que se considera que es una persona que tiene la experiencia suficiente en este campo y nos puede dar su opinión acerca de las franquicias que está bastante asentada a la realidad Ecuatoriana desde la experiencia. Es así que se procederá a realizar un resumen con los puntos más importantes que se han podido obtener de esta entrevista basándose en la guía de tópicos previamente establecida.

Cuadro 3 - Resumen de la entrevista realizada a Juan José Moyano

CUADRO RESUMEN ENTREVISTA 3	
1	Cuál es su percepción del manejo de franquicias en Ecuador • La mayoría de gente son curiosos acerca del tema de las franquicias. • La mayoría de negocios de franquicias se encuentran en el sector de alimentos y bebidas. • Se desconoce bastante del manejan las franquicias y de la contribución que se tiene que pagar por el uso de la marca. • En muchos casos se escribe franquicias de éxito en google y trata de replicar estos tipos de negocio en el ecuador. • Las marcas internacionales de comida como Mc Donalds y Burguer King, se manejan bien, porque se diferenciaron acerca de que segmento de mercado van a atacar. • Una franquicia nacional de éxito son los “Ceviches de la Rumiñahui”, que se ha manejado bastante bien en el mercado, ya que estos se encargan de cada una de las actividades que se debe realizar. • La mayoría de personas no se atreven a dar el salto para hacer la inversión, debido a que en algunos casos esta es bastante elevada.
2	Principales obstáculos para las franquicias en el Ecuador. • El <i>mindset</i>¹¹ de la gente piensa que está trabajando para otro, por lo que no quieren abrirse una marca, si no copiar el modelo de negocio. La gente no busca un crecimiento rápido, si no crear sus propias marcas. • La Idiosincrasia ecuatoriana, afecta en el momento que no se quiere ser parte de una marca de franquicias, si no abrirse con una marca propia, arriesgando todo el capital. • Hay una resistencia de las personas ecuatorianas a las franquicias. • Es un negocio cambiante, por lo que siempre se debe estar viendo que se debe implementarse.

¹¹ Manera de pensar de una persona.

	• El consumidor ecuatoriano prefiere en muchos casos las cosas chinas en vez de las de marca. • El mercado está maduro en algunos modelos de negocios.
3	Barreras de entrada para las marcas que entran en el país.
	• Los espacios dentro de centros comerciales es la barrera de entrada más grande para las franquicias pequeñas, ya que no son fáciles de conseguir. • Conseguir un franquiciado nuevo, esto depende bastante del perfil. • Se deben tener contactos dentro de los centros comerciales más importantes, ya que sin estas no se puede entrar fácilmente. • Ser el primero en la categoría con la que se quiere entrar, arriesgándose ante • Si eres franquiciado master y la marca no es conocida, se debe hacer una buena inversión.
4	Beneficios que tiene la obtención de una franquicia o creación de franquicias Ecuatorianas
	• Rápido acceso al mercado. • El crecimiento rápido para el conocimiento de la marca. • Se gana la línea de aprendizaje de una marca en un día. • Se tienen los proveedores listos, ya que el franquiciado manda todo. • Se minimiza el riesgo de entrada, ya que se confía de una empresa que opera exitosamente y se tiene el <i>Know How</i>. • Es más fácil posicionar una marca que tiene presencia nacional e internacional. • Se puede acceder a alianzas con marcas más grandes por que se es una marca más grande.
5	Recomendaciones para las personas que quieren realizar o implementar una franquicia.
	• Se deben dedicar a expandir como franquicia por sus propios medios en una primera etapa.

- Se debe adaptar a la ciudad y al mercado donde se quiera entrar con el negocio.
- La marca debe estar complementa mente asegurada y se debe tener un contrato.
- Tener una afinidad con el negocio que se quiere emprender es indispensable.
- Primero se debe firmar el contrato, en el que se dice que hacer y que no, y de ahí se entrega los manuales para que la persona sepa como operar la marca en temas de estandarización.
- Se debe ver la manera precisa de cómo transmitir el *Know How* al franquiciado y como se lo va a controlar, para así asegurar que una franquicia se mantenga como tal.
- Se debe enfocar en mercados más grandes que puedan dar una perspectiva de que la franquicia funciona o no.
- Traerse franquicias teniendo como referencia en cómo les está yendo en el mercado internacional.
- Tratar de proveerse al mercado para ser una franquicia master.
- Ver que negocios hay la oportunidad de replicar, viendo los nichos que estas no cubren.

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

3.5. Conclusión de las entrevistas a profundidad estructuradas y semiestructuradas

Acerca de la marca analizada

Una vez que se han realizado los dos tipos de entrevistas, tanto las que fueron estructuras para los usuarios de la marca que se encontraron ubicados en los locales “Sala de Bolos” y “PlayGo”; así como las semiestructuradas a los expertos acerca de temas referentes a las franquicias, mediante las cuales se ha podido realizar un análisis de la información mediante cuadros realizados con toda la información más importante obtenida, dejado esto

claro; se procederá a realizar una conclusión acerca del análisis revisado anteriormente, por lo que se puede decir que una vez realizada las encuestas acerca de la marca “PlayGo” a sus usuarios se pudieron detectar fallas internas que están afectando el desarrollo correcto de la marca, a pesar de que esta marca se encuentra por más de 10 años en el mercado; se pudo ver dentro de las encuestas realizadas que uno de los factores más importantes mencionados en varias ocasiones acerca de las instalaciones como de los juegos es que estos son aceptables y en muchos casos estos estaban fuera de moda; así mismo cuando hacemos referencia a la publicidad se puede ver que está también con fallas, lo que no la hace atractiva para los usuarios; esto es muy importante y se debe tener en cuenta ya que el segmento al cual se está enfocando la marca en la ciudad de Cuenca es completamente digital, y frecuenta a locales no solo por la moda sino también por lo que le transmite la publicidad que esta realiza; por otro lado también se puede analizar el servicio al cliente, este también ha sido calificado en la mayoría de los casos como aceptable, aquí hay que tomar en cuenta que este es un factor crítico, que debe ser estandarizado para que pueda alcanzar la excelencia, además de que en la actualidad si no hay un buen servicio se empieza a perder mercado.

Se puede decir que toda esta información que ha sido obtenida es sumamente importante y va a servir como un horizonte para la marca, para así tener claro los puntos que está fallando y están afectando su crecimiento, así como su imagen frente a la competencia y sus consumidores; por esta razón se debe hacer un análisis sumamente profundo a la información que se pudo obtener. En el caso de esta marca, si quisiera convertirse en franquicia tendría que mejorar completamente todos sus procesos para poder alcanzar el éxito, debido a que en muchas de las actividades o procesos que han calificado los consumidores, proceden a darles la calificación de aceptables o que se debe mejorar. Esta marca tiene un potencial grande de crecimiento y desarrollo en el mercado cuencano ya que tiene la mayor fortaleza que es la de ser única en el mercado; esta marca además debe seguir todas las recomendaciones de sus clientes, como también seguir las tendencias del mercado, para poder adaptarse a la demanda tanto de productos como de servicios de su segmento.

Acerca de las Entrevistas a expertos

Se realizaron a personas que tienen un conocimiento profundo en el tema, no solo de manera teórica sino que también conocen la práctica, por esta razón que les realizaron 5 preguntas, las cuales abarcaban completamente todos los aspectos que se deben considerar de una franquicia cuando se habla de entrar o desarrollarse en el mercado cuenca; por lo cual se va a realizar un análisis final abarcando cada uno de los aspectos preguntando y dando los aspectos más relevantes de estos.

La percepción del manejo de franquicias

En primer lugar, se tiene que la percepción del manejo de las franquicias dentro del Ecuador, esta se puede dividir en dos, el manejo de las franquicias nacionales y las internacionales; cuando hablamos de las franquicias nacionales estas no tienen un buen manejo, ya que recién se encuentra en una etapa inicial, ya que la mayoría que han decidido franquiciar no establecen el modelo de negocio completo, únicamente ven el crecimiento que tiene su negocio y marca, por lo que deciden franquiciar; es por esto que se debe tomar en cuenta que no depende únicamente la parte legal; si no que la parte más importante es armar el *Know How* y de ahí partir hacia la parte legal, los manuales, el soporte que se debe brindar, entre otras cosas; pero muchas de estas no se están cumpliendo por la falta de seguimiento y gestión de los involucrados, es por eso que se mencionó anteriormente que la mayoría de las franquicias pequeñas no han logrado tener el éxito esperado y han fracasado en muchos casos.

Además, se les debe dar un propósito a las marcas, ya que pueden existir bastantes marcas con el mismo concepto de negocio, pero lo que las va a diferenciar completamente va a ser su propósito con el cliente y con el crecimiento de la marca.

En cuanto a las franquicias internacionales, estas se considera que están siendo bien manejadas dentro del territorio, y que estas cuentan con un *Know How* americano en su mayoría, lo que les da la ventaja de tener toda la información necesaria disponible, así como el soporte de una empresa internacional, como también de tener la misma marca reconocida, que le permitirá crecer en el mercado generando menos resistencia por los consumidores.

Los obstáculos de las franquicias

En una segunda instancia acerca de los principales obstáculos se puede decir que el principal es la cultura ecuatoriana, ya que esta lleva a muchos pensamientos y acciones incorrectas, debido a que el pasamiento pobre impide el crecimiento tanto de las franquicias nacionales como internacionales, pero afecta más a las internacionales por que a pesar de muchas han tenido éxito en el territorio, al principio pagan bastante duro debido a que no pueden adaptarse a la cultura, por lo que muchas han tenido que realizar estrategias de adaptación al mercado; por otro lado no se tiene el conocimiento necesario en todo lo que conforma una franquicia, cuál es su manejo y desarrollo, y esto nace de que los ecuatorianos le ven a un negocio éxito como un autoempleo en el cual únicamente están interesados en cuanto se va a ganar pero no en el modelo de negocio o el crecimiento de la marca.

Las barreras de entrada

En una tercera parte, acerca de las barreras de entrada se tiene un factor más preocupante, el cual hace referencia a que el mercado ecuatoriano es conflictivo y complejo, tanto por su mentalidad de país latinoamericano en el cual generar mucho dinero o arriesgarse está mal visto; pero esto es necesario si se quiere llegar a ser el primero en un mercado o categoría de negocio. Por otra parte, existe un culturismo bastante marcado de acuerdo a cada una de las regiones, por lo que, si algo funciona en la costa, no es muy probable que funcione en la sierra y deben adaptarse; otra barrera es que a toda franquicia pequeña se les dificulta la entrada a centros comerciales, ya que al ser en muchos casos nuevas el posicionamiento de la marca debe realizarse desde cero.

Los beneficios de las franquicias

En cuanto a los beneficios que ofrece este tipo de negocio de las franquicias, estos son sumamente extensos ya que si le vemos desde la parte económica, estos generan una gran rentabilidad aparte de tener la cualidad de ser multiplicadores de dinero, debido a que en un punto el franquiciante empieza únicamente a generar sus ingresos por medio de las regalías que le pagan y mientras más vayan creciendo las ventas del franquiciado esto será mejor para el franquiciador debido a los mayores ingresos que se recepta, por otro lado

las franquicias ofrecen un fácil acceso al mercado, ya que estas tienen una marca que ya está posicionada; además si se tiene todo el *Know How* de manejo, se podrá alcanzar la línea de aprendizaje del negocio en un día, ya que se tiene toda la información necesaria para arrancar exitosamente y generar dinero; otro beneficio importante es que si se habla de franquicias ecuatorianas aquí se estaría cumpliendo con un tema de responsabilidad social, en el cual se está retribuyendo al país todo lo que ha hecho por la marca, además de generar y fomentar el sentido de nacionalismo, porque en el Ecuador hay una gran variedad de negocios pequeños 100% ecuatorianas con comida, productos o servicios autóctonos que al franquiciarse, tanto de manera nacional como internacional, benefician directamente al país por la internacionalización generada.

Recomendaciones para empresas o personas que quieran aplicar este modelo

Por último acerca de las recomendaciones que estas empresarias hacen a las personas que quieran realizar franquicias, la principal y más importante es tener establecido el modelo de negocio y a partir de esto realizar los respectivos estudios de mercado como de factibilidad del negocio para poder continuar; a partir de esto se debe seguir con la asesoría legal para obtener un buen contrato, la protección a la marca y al *Know How*; de la misma manera se debe tener un conocimiento integral de cómo funciona y se maneja el modelo de franquicias, como se mencionó anteriormente es fundamental tener el propósito de la marca instaurado para tener un diferenciador, pero además al tener un propósito se busca ayudar, no únicamente a generar ingresos al recibir una regalía, si no a generar más ingresos ayudando a más personas, de diferentes maneras con los productos o servicios que ofrece la marca.

CAPÍTULO 4: ASPECTOS LEGALES Y OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS

4.1. Aspectos legales de las franquicias en Ecuador

Antecedentes

Hasta el 29 de mayo del 2019, en Ecuador no se contaba con una normativa específica que regule la relación franquiciante-franquiciado, funcionamiento, compra, derechos u obligaciones de las partes dentro del mundo de las franquicias; únicamente se tenía como normativa al código civil, código de comercio y el código ingenios; por lo cual se podía inferir que en el Ecuador se tenía una completa libertad para hacer negocios de franquicias en donde las partes negocian, incluyendo todo lo que tiene que ver con lo legal, económico, financiero, etc.; donde el contrato pasaba a ser la fuente más importante y el único sustento legal en cuanto a los derechos y obligaciones entre las partes. Cuando las franquicias son desarrolladas de manera nacional, las partes tienen más libertad de discutir cada uno de los puntos, mientras que cuando se negocia una franquicia internacional por lo general estas cuentan con un formato pre establecido de contrato llamado “Contrato Master”, el cual sirve como la base principal cuando se da inicio a las negociaciones. El nuevo Código de Comercio, fue reformulado y el 29 de mayo se lo publicó en el registro oficial ecuatoriano; este es un código que se ha actualizado después de un aproximado de 113 años, su objetivo como nos dice su artículo 1 es que “rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.” (Código de Comercio, 2019, p. 3); esta nueva normativa dedicada únicamente a las franquicias buscar brindar garantías a los comerciantes ecuatorianos para que puedan realizar negocios de franquicias con una normativa que los respalde; este respaldo se da mediante las obligaciones que va a

encontrar el franquiciador las cuales debe cumplir, y los derechos que se debe exigir cuando se realiza este tipo de negocios, estas permiten hacerle a este acuerdo entre partes más formal; y no será como en años pasados que la única norma de garantía que tenían los franquiciantes era el mismo contrato, si no ahora es una norma jurídica; de la misma manera el Código Ingenios también sigue regulando las franquicias, debido a que este regula todo lo que está alrededor de la marca de la franquicia.

4.2. Contrato de franquicias

De acuerdo a (Ayovi Caicedo, Guijarro Cagua, & Mora Torres, 2016), las franquicias son un documento de vital importancia para las partes que componen el sistema de franquicias, este los mantendrá vinculados y hace que su relación sea estable y duradera, o se rompa en el momento que pueda surgir un problema, adicionalmente se puede inferir que este documento es el más importante dentro de toda la negociación de las franquicias, puesto que este determina el rol que van a tener franquiciado y franquiciador produciendo un vínculo generador de derechos y obligaciones, dentro del cual se le permite al franquiciador comercializar productos y/o servicios.

El franquiciador normalmente cuenta ya con un formato de contrato estándar elaborado anteriormente, el cual se le utiliza en todas las negociaciones que realiza asegurando así el mayor beneficio para ambas partes. Además, no se puede decir que el contrato de franquicias es general o estándar, debido a que este se va ajustando de acuerdo a las necesidades, acuerdos y normativa que rige a cada país en el cual se está haciendo los negocios.

4.2.1. El contrato sobre franquicias en el código de comercio

En el reformado Código de Comercio Ecuatoriano, en la actualidad se tiene el “Capítulo Tercero – franchising o contrato sobre franquicias”, conformado por los artículos 558 hasta el 576, que dan una totalidad de 19 artículos; mediante el análisis de estos se procederá a realizar un breve análisis de todos estos, mediante el cual se podrá dar los aspectos más importantes y relevantes.

4.2.1.1. El contrato de la franquicia

De acuerdo a Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019), se va a realizar un análisis de los artículos 558, 559, 560, 561, 564, 565, 573, 574, 575, 576; los cuales hablan explícitamente acerca del contrato de las franquicias, a partir de esto se pueden desarrollar los siguientes puntos más importantes que pudieron ser analizados y extraídos de este código.

- La franquicia se denomina un contrato en el cual el franquiciador, quien es el propietario de la marca, nombre, negocio, empresa, bien o servicio; le brinda al franquiciado, que es otra persona, la capacidad y derecho de que este pueda explotar de manera comercial su *Know How* y el desarrollo de actividades con el nombre, marca, bien o servicio que se encuentren estipulados en el contrato, recibiendo por este una retribución económica. El contrato se entregará por escrito y este podrá incluir anexos en los que se describa el alcance de las operaciones para la franquicia. Este debe brindar al franquiciado toda la ayuda necesaria, con el objetivo de poner en marcha y desarrollar la franquicia; proveyendo manuales y de operación u otros documentos similares; para que posteriormente este pueda reflejar en su negocio el modelo de franquicias que el franquiciante ha podido implementar, el cual deberá ser puesto en marcha de acuerdo al contrato; se debe tomar en cuenta que el franquiciado no puede realizar modificaciones al modelo de negocio sin contar con autorización explícita del franquiciante. Cuando este tipo de contrato implica el uso de activos intangibles este deberá registrarse al capítulo cuarto del código de comercio ecuatoriano, que se mencionará posteriormente.
- Cuando se habla acerca de acuerdos de franquicias tanto principal como master, el franquiciador le brinda al franquiciante la capacidad de aprovechar la franquicia para poder llegar a acuerdos con terceros; en el cual el franquiciado principal asume el papel de franquiciante para un mercado o ubicación determinada.

4.2.1.2. Elementos esenciales del contrato de las franquicias

Para poder definir los elementos esenciales dentro del contrato de las franquicias, se ha procedido a realizar un análisis de los artículos 562, 563, 567, 566 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019); del cual se ha podido extraer la siguiente

información que va a ser indispensable dentro del contrato de franquicias y es muy importante tenerla:

1. Identificar al franquiciante y franquiciado, sus nombres, documento de identificación, domicilio y si están negociando de manera directa o para un tercero.
2. Derechos del franquiciante para la utilización del *Know How*
3. Las características y contenido de las franquicias deben estar descrito
4. Duración del contrato de franquicias
5. Condiciones para la renovación y modificación del tiempo de duración del contrato.
6. Retribución económica que va a percibir el franquiciante
7. Causas, efectos y los casos por los cuales se puede dar una extinción del contrato.
8. Territorio en el cual puede operar la franquicia.
9. Los derechos, bienes y/o servicios que se le brinda al franquiciado y los términos del acuerdo.
10. Garantías de la asistencia comercial por parte del franquiciado en el periodo de vigencia del contrato.
11. Deber del franquiciante para no competir con el franquiciador respetando la ley que regula el control de poder de mercado o cualquier otra ley en el país.
12. Garantías para el franquiciado otorgadas por el franquiciante.
13. Cláusulas de confidencialidad.
14. Términos y condiciones adicionales que las partes crean necesarios resaltar en el contrato.

Cuando se habla acerca de la duración del contrato, se debe hacer un énfasis en que se debe poner de manera explícita tanto los términos del vencimiento, como las disposiciones legales que se deben aplicar cuando un contrato sea indefinido. Además, se habló de la confidencialidad, esta recae en las manos del franquiciado con respecto a toda la información que el franquiciante le brinde en el periodo desde la etapa precontractual hasta cuando se dé por terminada la relación.

4.2.1.3. Usos según los tipos de franquicias

De acuerdo al artículo 559 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019), se tiene los tipos de franquicias mediante las cuales se realizan los contratos de acuerdo a si regulan productos, servicios u otro tipo de franquicia, de acuerdo a esto se ha podido rescatar lo más importante, acerca de los tipos de franquicias que se clasifican como tres y son:

- Franquicias de productos; las cuales determinan si los productos se fabrican o comercializan.
- Franquicias de servicios; mediante la cual los servicios que brinda el franquiciado van a ser con el uso de la marca y prácticas comerciales del franquiciante.
- Cualquier otro tipo de franquicia que se puedan establecer entre franquiciante y franquiciador, siempre que estas representen una unidad que comercializa y aprovecha la marca.

4.2.1.4. Derecho del franquiciante

Teniendo en consideración lo explícito en el artículo 569 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, p. 55), se analizan cuáles son los derechos que tiene el franquiciante en el acuerdo comercial que se realiza, de acuerdo a este se ha podido establecer lo siguiente:

- El franquiciado aproveche y desarrolle la franquicia dentro de los determinados en el contrato.
- La recepción de las retribuciones económicas por parte del franquiciador en los tiempos establecidos en el contrato.
- Exigir que el franquiciado desarrolle de manera correcta el objeto comercial de la franquicia, con la posibilidad de tomar medidas correctivas.
- Ser indemnizado por parte del franquiciado por daños, prejuicios y afectaciones que el nombre de la marca pueda recibir por el uso incorrecto de la marca.

4.2.1.5. Obligación del franquiciante

De acuerdo a lo estipulado en el artículo 570 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, p. 55), en cuanto a las obligaciones del franquiciante se tiene

que este debe transferir al franquiciado todos los conocimientos necesarios de manera clara, para que este pueda desarrollar la franquicia según lo establecido en el contrato.

4.2.1.6. Obligación del franquiciado

En el artículo 571 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, pp. 55-56), se establecen las obligaciones que tiene el franquiciado dentro del contrato de las franquicias, se ha podido realizar un análisis y se puede destacar lo siguiente:

- Cumplir y seguir de manera estricta todos los métodos y sistemas estipulados para el funcionamiento de la franquicia.
- Utilizar materias primas, bienes o servicios establecidos en el contrato, con el objetivo de brindar un producto o servicio de calidad.
- Confidencialidad acerca de la información brindada por el franquiciante y acerca del contrato.
- Ambientar y mantener el local de acuerdo a las condiciones establecida por el franquiciante; así como mantener el modelo de negocio establecido, para dar la percepción de que se tratan de unidades de negocio que vienen de manera directa o indirecta del mismo franquiciante.
- Utilizar material publicitario y promocional establecido en el contrato.
- Cumplir con las indicaciones establecidas para el desarrollo de franquicia.
- Indemnizar al franquiciante, si se utilizó de manera incorrecta la franquicia.

4.2.1.7. Derechos del franquiciado

Tomando en consideración el artículo 571 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, p. 56), acerca de los derechos que le corresponden al franquiciado, los cuales se le conceden en el contrato de franquicias, en el cual se le brinda la capacidad de:

- Hacer uso de la marca, modelo de negocio e imagen corporativa.
- Poner en práctica los conocimientos brindados por la franquicia tanto para la comercialización como para la producción de los bienes o servicios. Por lo cual este tiene derecho de tener o recibir conocimiento por parte del franquiciante; tomando en cuenta que el franquiciante debe dar asistencia durante el tiempo que esté vigente el contrato.

- Poder realizar las adecuaciones necesarias al modelo económico de la franquicia de acuerdo al mercado en el cual se está entrando.

Por último, el franquiciado tiene derecho a que debe ser suministrado por todos aquellos productos o servicios que están establecidos en el contrato; y que además el franquiciante cumpla con su parte y lo estipulado.

4.2.2. El contrato o permiso de usar el conocimiento o “*Know How*” en el código de comercio

4.2.2.1. *El uso del conocimiento*

De acuerdo al artículo 571 y 578 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, p. 56), se dice que mediante un acuerdo mercantil para el uso de conocimiento o *Know How*, se puede realizar la explotación de conocimientos que no han sido patentados; pero que el propietario de estos le ha dado un valor debido a la importancia que tienen para el desarrollo y explotación de un negocio en específico; a cambio de poder tener acceso a la información se deben pagar regalías correspondientes, las cuales están basadas de acuerdo al volumen de fabricación o ventas de un producto o servicio en el cual se ha hecho uso del *Know How* empresarial. Se identifica como conocimiento a toda aquella información que sirva para:

- Fabricación de un producto en específico.
- Realizar un procedimiento determinado para dar atención o servicio.
- Solución de problemas técnico empresariales en los cuales se realicen actividades de selección y formación de personal, métodos de control de calidad y organización de establecimientos.

4.2.2.2. *Protección de la información*

Tomando en consideración el artículo 579, 580, 581 y 582 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, p. 57), el licenciatario debe proteger la información acerca del *Know How*, evitando que esta pueda ser usada por terceros no autorizados; esta únicamente podrá transmitirse a un tercero no autorizada con la

autorización del licenciatario. Los responsables serán aquellos que actúen en contrario al uso comercial honesto, divulgando información sin autorización, así también obteniendo beneficios por el uso de estos.

4.2.2.3. Obligaciones del licenciante

De acuerdo al artículo 583 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, p. 57), el licenciante tiene obligación de brindar lo siguiente al licenciado:

- Brindar todo el conocimiento necesario del “Know How” que se quiere transmitir. realizar la entrega de información técnica, dentro del contrato deben estar detalles acerca de la forma de entrega, plazo, finalidad de la información; así como la devolución de esta al finalizar el contrato; además se debe brindar asistencia técnica o capacitaciones al personal, con el objetivo de garantizar y desarrollo correcto del “Know How”.

4.2.2.4. Obligaciones del licenciario

El artículo 584 del Código de Comercio Ecuatoriano (Código de Comercio, 2019, p. 57), nos habla acerca de las obligaciones que va a tener el licenciario, además de las que van a estar puestas en el contrato:

- Se debe cumplir con las normas de calidad exigidas; no se debe poner al alcance de terceros información acerca del *Know How*, menos aun sin autorización del licenciante; el pago puntual de las regalías debe hacerse puntualmente y que una vez acabado el contrato, el licenciario no deberá realizar el uso de los conocimientos explotados anteriormente, además de devolver toda aquella documentación entregada.

4.2.3. Modelo del contrato para franquicias aplicado a la marca PlayGo

Se procedió a realizar un modelo básico del contrato de la franquicia PlayGo, este modelo ha sido realizado por el equipo de la firma de abogados Sur Legal, que bajo la dirección del Ab. Mateo Muñoz T, han hecho posible que se pueda tener esta primera guía para la marca la cual permitirá no solo a PlayGo tener un norte en el cual basarse si decide en un futuro realizar franquicias, pero también para otras marcas de negocios similares tengan una base aplicable para sus negocios que quieren ser franquiciados, es así que se presenta el modelo de contrato básico aplicado a la marca estudiada.

Cuadro 4 - Contrato de franquicias aplicado a la marca "PlayGo"

CONTRATO DE FRANQUICIA APLICADO A LA MARCA "PLAYGO".

PRIMERA: COMPARECIENTES. -

1.1 A los ____ días del mes de ____ de ____, comparecen a la celebración del presente contrato de franquicia, por una parte Restaurantes Entretenimientos y Servicios RESS Cía. Ltda. con RUC: 0190336646001, empresa, (Ecuatoriana), de ocupación empresa de servicios, domiciliado en Cuenca, a quien en adelante se le podrá llamar para efectos de este contrato FRANQUICIANTE; y por otra parte el Señor o empresa ____, con RUC: ____, mayor de edad, ecuatoriano, de profesión ____, domiciliado en ____, por sus propios derechos, a quien en adelante se le podrá llamar FRANQUICIADO.

SEGUNDA: ANTECEDENTES. -

2.1. El FRANQUICIANTE es un empresario o empresa con amplia experiencia en el mercado de servicios de entretenimiento, que ha forjado el negocio que funciona bajo el nombre comercial "PlayGo", sobre el cual tiene un *know how* especializado que le ha permitido forjar un sistema de negocio exitoso, el cual tiene una relevancia y prestigio en el mercado identificado ciertos signos distintivos cuya titularidad le pertenece a El FRANQUICIANTE.

2.2. "PlayGo" al ser un negocio sistematizado, con un *know how* especializado y unos signos distintivos reconocidos por su público consumidor, ha recibido una propuesta por parte de El FRANQUICIADO para que se le transfiera el *know how* especializado, poder explotar comercialmente los signos distintivos de El FRANQUICIANTE y poder recibir asesoramiento continuo durante la relación empresarial.

2.3. El FRANQUICIADO es una persona natural que se encuentra en búsqueda de un negocio de franquicia en el área de servicios de entretenimiento, que goce de un comprobado éxito comercial, con el fin de implementarlo en la ubicación estipulada en el presente contrato, declarando tener la disponibilidad de tiempo, el presupuesto, la estructura, y los conocimientos básicos necesarios como para hacerlo de manera exitosa.

TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO. -

3.1 Con los antecedentes planteados, las partes celebran el presente contrato de franquicia mediante el cual, El FRANQUICIANTE autoriza el uso no exclusivo de los derechos de propiedad industrial del negocio, además de ello, capacitará y dará el soporte necesario sobre los principales aspectos del negocio al FRANQUICIADO, con el fin de establecer una unidad de negocio de la franquicia “PlayGo”, en el lugar determinado en el presente contrato.

CUARTA: DEL LUGAR (TERRITORIO) EN DONDE SE EMPLACE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE LA FRANQUICIA. -

4.1 El territorio en el que se implementará la unidad de negocio será en la ciudad de _____, provincia de _____, República del ECUADOR

4.2 El FRANQUIADOR se reserva el pleno derecho de aprobar el lugar en el que el FRANQUICIADO emplace la unidad de negocio, el cual deberá estar ubicado en una zona preferentemente comercial, de alta circulación y que cuente con las seguridades básicas para el desarrollo del negocio y la tranquilidad de los clientes.

4.3 El FRANQUICIADO reconoce que las instrucciones brindadas por El FRANQUICIANTE son un buen consejo para la marcha de la unidad de negocio, sin embargo, esto no representa una garantía de éxito o de ingresos económicos.

4.4 El FRANQUICIADO tiene un plazo máximo de UN (1) mes para conseguir un local apto para el emplazamiento de la unidad de negocio y el plazo de TRES (3) meses para realizar la implementación total de la unidad de negocio para que empiece a operar. En caso de que el FRANQUICIADO no cumpla sus obligaciones dentro de los plazos estipulados, esto dará a El FRANQUICIANTE la potestad de dar por terminado unilateralmente el presente contrato.

4.4.1 En el caso que El FRANQUICIANTE de por terminado el contrato bajo la consideración establecida en la cláusula 4.4 del presente documento, se procederá a realizar una liquidación económica de las obligaciones pendientes, entre las que se incluirán los gastos en los que El FRANQUICIANTE haya incurrido con motivo de la capacitación al FRANQUICIADO, estipulación expresamente aceptada por el FRANQUICIADO.

4.5 El FRANQUICIADO tiene la obligación de hacerle llegar a El FRANQUICIANTE en un plazo máximo de DOS (2) meses contados desde la celebración del presente

contrato, una copia certificada ante notario de la escritura pública de compraventa del lugar en el que vaya a funcionar la unidad de negocio en caso de haberlo adquirido, o en su defecto, una copia certificada ante notario del contrato de arrendamiento del lugar en el que vaya a funcionar la unidad de negocio.

4.6 El FRANQUICIADO será el responsable exclusivo de cualquier gasto, erogación económica, impuesto, tasa, contribución, alícuota, reparación, o cualquier similar, referente al lugar en el que se establezca la unidad de negocio, liberando expresamente a El FRANQUICIANTE de responsabilidad de cualquier índole que pueda producirse.

4.7 En caso que el FRANQUICIADO desee o deba realizar un cambio del lugar en el que se encuentra la unidad de negocio incluso por caso fortuito, fuerza mayor o mandato legal, deberá notificar a El FRANQUICIANTE de este particular, caso en el que se deberá proceder nuevamente acorde a lo indicado en la cláusula 4.2 y 4.4. Del presente contrato, sin por esto suspenderse las obligaciones del FRANQUICIADO frente a El FRANQUICIANTE.

QUINTA: DE LA APARIENCIA Y MÁQUINAS EN LA UNIDAD DE NEGOCIO. -

5.1 En la implementación de la franquicia, El FRANQUICIANTE informará debidamente al FRANQUICIADO por los medios gráficos pertinentes, los lineamientos de diseño y apariencia distintiva que deba tener el inmueble en el que se ubique la unidad de negocio, así como la decoración interna que se deba implementar.

5.2 El FRANQUICIANTE recomendará al FRANQUICIADO uno o más profesionales de la construcción que se encuentre en capacidades de cumplir los lineamientos de estructura, diseño y apariencia distintiva de la franquicia.

5.3 Las partes, expresamente estipulan que el cumplimiento de los lineamientos de diseño y apariencia distintiva son una obligación material del presente contrato, al ser esto parte de la propiedad industrial de El FRANQUICIANTE.

5.4 El FRANQUICIANTE se reserva la posibilidad de realizar modificaciones a la apariencia distintiva de la franquicia, las cuales serán de obligatorio acatamiento por parte del FRANQUICIADO y que deberán ser cumplidas en el plazo prudencial señalado por El FRANQUICIANTE.

5.5 Todos los costos generados por el montaje de la unidad de negocio y la implementación de su apariencia distintiva correrán por cuenta y cargo del FRANQUICIADO.

5.6 Por ser la franquicia de “PlayGo”, los equipos que se utilicen en la unidad de negocio, deberán cumplir con los estándares de calidad y apariencia distintiva que el FRANQUICIANTE indique, declarando conocer el FRANQUICIADO que esta es una obligación material del contrato.

SEXTA: DE LA CAPACITACIÓN. -

6.1 El FRANQUICIANTE capacitará al FRANQUICIADO en relación al giro comercial del negocio, máquinas a utilizar, capacitación que se realizará en los lugares, fecha y hora programados por El FRANQUICIANTE

6.2 La capacitación que El FRANQUICIANTE brindará al FRANQUICIADO no tendrá una duración menor a CUATRO (4) horas que podrán ser distribuidas hasta en DOS (2) días continuos a discreción de El FRANQUICIANTE.

6.3 El FRANQUICIANTE se reserva la facultad a futuro de elaborar un manual sobre la franquicia en los que se detallen los principales aspectos del manejo de la misma, manual que será de obligatoria observancia para el FRANQUICIADO.

6.4 En la capacitación que El FRANQUICIANTE brinde al FRANQUICIADO, se incluirán los parámetros necesarios para que este último capacite posteriormente a su personal administrativo, de seguridad, de servicio, entre otros; capacitación que estará a cargo y expensas del FRANQUICIADO.

6.5 Toda instrucción, enseñanza o información que el FRANQUICIADO, su personal y/o sus colaboradores lleguen a tener en relación a la franquicia, es considerada como un secreto empresarial propiedad del FRANQUICIADO acorde a la normativa ecuatoriana y de la Comunidad Andina, considerándose un incumplimiento material del presente contrato cualquier violación al sigilo y cuidado que se deba tener frente a este particular.

6.6 Los gastos generados por concepto de la capacitación del FRANQUICIADO que no se desprenda de la obligación de instrucción de El FRANQUICIANTE, deberán ser asumido y pagado por el FRANQUICIADO, entre los que se entenderán incluidos, pero no limitados únicamente a: hospedaje, alimentación, transporte, entre otros.

6.7 El FRANQUICIANTE se reserva el derecho de terminar unilateralmente el presente contrato en el caso de que a su razonable criterio considere que el FRANQUICIADO no se encuentra correctamente preparado para manejar la franquicia después de la capacitación brindada o que este último no asista, se despreocupe o llegue atrasado a las mismas.

6.7.1 En el caso que El FRANQUICIANTE de por terminado el contrato bajo la consideración establecida en la cláusula 6.7 de este contrato, este reembolsará al FRANQUICIADO el CINCUENTA (50) por ciento de la cuota de ingreso a la franquicia pagada.

6.8 En caso de existir un nuevo sistema que beneficie al negocio, conocimientos especializados sobre el mismo, nuevas técnicas de entrenamientos, nueva maquinaria de ejercicio, o una actualización que se considere necesaria a criterio de El FRANQUICIANTE, este se reserva la potestad de realizar otras capacitaciones al FRANQUICIADO, sus empleados, instructores, y/o colaboradores. Los costos de estas nuevas capacitaciones en caso de haberlas serán asumidos en partes iguales entre El FRANQUICIANTE y el FRANQUICIADO, debiendo estas llevarse a cabo de manera preferente en el territorio señalado en la cláusula 4.1 del presente contrato o en cualquier otro lugar que El FRANQUICIANTE crea conveniente.

SÉPTIMA: DEL ROYALTY. -

7.1 Las partes acuerdan el pago de un royalty de ingreso y un royalty mensual en virtud al objeto del presente contrato, royalties que serán pagados acorde a lo estipulado en el presente contrato.

7.2 El FRANQUICIADO se compromete a pagar a El FRANQUICIANTE un royalty de ingreso de _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 00/100 (US\$ _____) más el respectivo Impuesto al Valor Agregado, el cual deberá ser pagado previamente a la suscripción del presente contrato en la cuenta corriente que El FRANQUICIANTE indique por correo electrónico al FRANQUICIADO, con la salvedad estipulada en la cláusula 7.6 de este contrato.

7.3 El FRANQUICIADO se compromete a pagar a El FRANQUICIANTE un royalty mensual de _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 00/100 (US\$ _____) más el respectivo Impuesto al Valor Agregado, el cual deberá ser pagado

dentro de los CINCO (5) primeros días del mes que está iniciando en la cuenta corriente que El FRANQUICIANTE indique por correo electrónico al FRANQUICIADO, con la salvedad estipulada en la cláusula 7.5 de este contrato.

7.4 Tanto El FRANQUICIANTE como el FRANQUICIADO se compromete a cumplir con las obligaciones tributarias respectivas acorde a la legislación ecuatoriana.

7.5 El FRANQUICIADO expresamente reconoce su obligación material de pagar el royalty estipulado con El FRANQUICIANTE, estableciéndose la obligación material de no adeudar TRES (3) o más pagos mensuales al FRANQUICIANTE, incumplimiento que, de darse, daría paso a la terminación unilateral del contrato y requerir legalmente el pago por parte de El FRANQUICIANTE sin la necesidad de declarar en mora al FRANQUICIADO.

7.6 En caso de que el FRANQUICIADO no tenga lista la unidad de negocio al momento de firmar el presente contrato, este podrá solicitar por escrito a El FRANQUICIANTE la exoneración del pago del royalty mensual por el tiempo que prudentemente le tome tener lista la unidad de negocio, facultad que quedará siempre a criterio de El FRANQUICIANTE.

OCTAVA: DEL PLAZO Y LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO. -

8.1 El plazo de duración del presente contrato será de TRES (3) años contados a partir de la suscripción del presente contrato, tiempo durante el cual las partes están vinculadas al cumplimiento de sus obligaciones.

8.2 En caso de que el FRANQUICIADO incumpla una obligación material del presente contrato, El FRANQUICIANTE podrá dar por terminada anticipada y unilateralmente el presente contrato mediante la simple notificación por escrito al FRANQUICIADO.

8.3 Así mismo, se podrá dar por terminada la relación contractual entre las partes en los casos previstos dentro del presente contrato.

8.4 El presente contrato de franquicia podrá ser terminado también por mutuo consentimiento entre las partes, expresado por escrito.

8.5. En caso de incumplimientos por parte del FRANQUICIADO de las obligaciones contenidas en la cláusula NOVENA, el FRANQUICIANTE deberá notificar en un tiempo máximo de TREINTA (30) días al FRANQUICIADO sobre la inobservancia cometida con el fin de que justifique su actuar o en su defecto, lo corrija, circunstancias

que deben realizarse en un plazo máximo de DIEZ (10) días a partir de la recepción de la notificación remitida por el FRANQUICIANTE. En caso de que el FRANQUICIADO no corrija o justifique debidamente la inobservancia de obligaciones detallada por el FRANQUICIANTE, este último se reserva la potestad de dar por terminado unilateralmente el contrato mediante la simple notificación por escrito, o en su defecto, imponer al FRANQUICIADO una multa equivalente al VEINTE Y CINCO (25) % del royalty mensual estipulado en la cláusula 7.3.

NOVENA: DE LAS OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO. -

9.1 El FRANQUICIADO expresamente compromete sus mejores esfuerzos con el fin de lograr el éxito de la unidad de negocio, reconociendo expresamente que la implementación de una unidad de negocio no es garantía de por sí del éxito del negocio y que El FRANQUICIANTE no ha garantizado utilidad alguna al FRANQUICIADO. En virtud de lo mencionado y conociendo que el éxito de la unidad de negocio dependerá del trabajo del FRANQUICIADO, este adquiere las siguientes obligaciones expresas:

9.1.1 El FRANQUICIADO se abstendrá de implementar o administrar un negocio cuyo giro comercial sea igual o similar al de El FRANQUICIANTE.

9.1.2 El FRANQUICIADO deberá velar por el buen nombre y prestigio de la franquicia, manejando la unidad de negocio acorde a la capacitación brindada por El FRANQUICIANTE, así como a las instrucciones generadas en cualquier momento por parte de El FRANQUICIANTE durante la vigencia del presente contrato.

9.1.3 El FRANQUICIADO será el responsable de la capacitación al personal administrativo, de seguridad, instructores y cualquier otro que trabaje o colabore en la unidad de negocio, quienes deberán velar por el buen servicio al cliente.

9.1.4 El FRANQUICIADO tiene la obligación de obtener todos los permisos necesarios para el funcionamiento de la unidad de negocio, entre los que se detallan, pero no únicamente limitados a: permisos de bomberos, intendencia de policía, sociedades de gestión colectiva, entre otros; los cuales una vez obtenidos, deberán ser enviados por correo electrónico a El FRANQUICIANTE para su archivo.

9.1.5 El FRANQUICIADO es el responsable de cumplir con todas las regulaciones legales en relación a la operatividad de la unidad del negocio.

9.1.6 El FRANQUICIADO se compromete a no realizar cualquier actividad que pueda ser considerada como de competencia desleal con El FRANQUICIANTE, obligación que es considerada como material dentro del presente contrato.

9.1.7 El FRANQUICIADO se obliga expresamente a reconocer cualquier gasto adicional en el que El FRANQUICIANTE deba incurrir por actos imputables al FRANQUICIADO, incluso por culpa leve, debiendo el FRANQUICIADO reponer estos gastos previa solicitud de El FRANQUICIANTE en un plazo máximo de QUINCE (15) días desde que se presentó el requerimiento.

9.1.8 El FRANQUICIADO es el responsable de celebrar los contratos laborales y cumplir con sus obligaciones patronales, con el personal que trabaje o colabore en la unidad de negocio, contratos en los que deberá incluir una cláusula de confidencialidad en los términos establecidos en la cláusula 11.1 del presente contrato.

9.1.9 El FRANQUICIADO declara expresamente la licitud de todos sus fondos, declarando conocer además las regulaciones legales en relación a lavado de activos y deslindando mediante el presente contrato a El FRANQUICIANTE de cualquier responsabilidad en torno a este tema.

9.1.10 El FRANQUICIADO reconoce la importancia de realizar eventos en coordinación con el FRANQUICIANTE, los cuales son una inversión publicitaria que generará mayores ingresos a las unidades de negocio, por lo que, el FRANQUICIADO se compromete expresamente a empeñar sus mejores esfuerzos en la coordinación, organización y ejecución de los eventos indicados por el FRANQUICIANTE, cuya organización y financiamiento se analizaran caso por caso, sin poder obligar el FRANQUICIANTE al FRANQUICIADO a realizar gastos extraordinarios anuales que superen el valor del royalty de ingreso estipulado en la cláusula 7.2 de este contrato.

DÉCIMA: DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DEL USO DE SIGNOS DISTINTIVOS. -

10.1 El FRANQUICIANTE tiene plenos derechos de permitir el uso de los derechos exclusivos sobre los signos distintivos detallados en el ANEXO UNO (1) de este contrato.

10.2 Mediante el presente contrato, El FRANQUICIANTE autorizara al FRANQUICIADO el uso de sus signos distintivos de manera no exclusiva durante la vigencia del presente contrato.

10.3 El FRANQUICIADO se compromete expresamente a no utilizar ni intentar registrar signos distintivos iguales o similares a los del FRANQUICIANTE en el Ecuador ni en otros países.

10.4 El FRANQUICIADO tiene la obligación de notificar al FRANQUICIANTE en caso de llegar a tener conocimiento sobre cualquier vulneración de los derechos de propiedad industrial de El FRANQUICIANTE.

10.5 El FRANQUICIANTE será el encargado de iniciar cualquier acción en contra de terceros que se encuentren vulnerando sus derechos de propiedad industrial. Esta potestad es facultativa de El FRANQUICIANTE.

DÉCIMA PRIMERA: CONFIDENCIALIDAD Y SECRETO EMPRESARIAL. -

11.1 En razón a la naturaleza del negocio, el FRANQUICIADO expresamente reconoce el carácter confidencial e incluso de secreto empresarial que tiene la información que se le será impartida por parte de El FRANQUICIANTE, la cual, en caso de ser divulgada a terceros, será considerada un incumplimiento de una obligación material del contrato, dando a El FRANQUICIANTE la potestad de dar por terminado el presente contrato e iniciar las acciones que por daños y perjuicios tenga derecho.

DÉCIMA SEGUNDA: DE LA PUBLICIDAD. -

12.1 El FRANQUICIADO no podrá crear o generar cuentas relacionadas a la unidad de negocio en ninguna red social como Facebook, Twitter, Instagram, o cualquier otra similar; pues toda la publicidad de la franquicia será manejada por el FRANQUICIANTE.

12.2 El FRANQUICIADO podrá solicitar cualquier publicidad o diseño gráfico destinado a cualquier tema publicitario o promocional, el cual deberá ser realizado por el FRANQUICIANTE acorde a sus lineamientos y manual de uso de marca, salvo autorización por escrito del FRANQUICIANTE para que el FRANQUICIADO contrate su propio diseñador gráfico para que realice los diseños que le solicite acorde al manual de uso de marca que entregue el FRANQUICIANTE.

12.2.1 El proceso para que el FRANQUICIADO solicite un trabajo de diseño al FRANQUICIANTE deberá ser remitido vía correo electrónico a la dirección indicada en la cláusula 17.2, quien tendrá un término máximo de CUARENTA Y OCHO (48) horas laborables para enviar al FRANQUICIADO el arte solicitado. En caso de que el FRANQUICIADO requiera ajustes, deberá solicitarlos por el mismo medio electrónico, teniendo el diseñador un término máximo de VEINTE Y CUATRO (24) horas para el envío de las mismas.

12.3 En caso de terminación de cualquier índole del presente contrato, El FRANQUICIADO expresamente se compromete a no abrir ninguna red social que contengan signos distintivos propiedad de El FRANQUICIANTE o que sean similares, particular que de ocurrir, faculta a El FRANQUICIANTE a cobrar el VEINTE Y CINCO (25) por ciento del royalty mensual líquido estipulado en la cláusula 7.3 de este contrato y/o tomar las acciones legales necesarias para suspender el uso no autorizado de sus signos distintivos.

DÉCIMA TERCERA: PROHIBICIÓN DE TRANSFERENCIA A TERCEROS. -

13.1 Las partes acuerdan que los derechos que se derivan de este contrato no pueden ser transferidos por ningún concepto a un tercero, salvo autorización por escrito de El FRANQUICIANTE.

13.2 En los casos de que el FRANQUICIADO sea una sociedad, sea esta de gastos o jurídica, el FRANQUICIANTE se reserva el derecho de dar por terminado el presente contrato en caso de que exista una transferencia de derechos, participaciones, acciones o lo que corresponda según el tipo de sociedad, superiores al TREINTA (30) % del capital social, salvo aceptación por escrito del FRANQUICIANTE.

DÉCIMA CUARTA: EXCLUSIVIDAD. -

14.1 El presente contrato no representa ningún tipo de exclusividad para el FRANQUICIADO, pudiendo El FRANQUICIANTE ofrecer o establecer otras unidades de negocios iguales o similares o incluso de la misma franquicia en el territorio en donde se encuentre el FRANQUICIADO.

DÉCIMA QUINTA: NATURALEZA CONTRACTUAL. -

15.1 El presente contrato es de índole comercial, por lo que no existe ninguna vinculación laboral entre las partes.

15.2 El FRANQUICIADO tiene la obligación de responder por sus obligaciones patronales frente a sus empleados y/o colaboradores, obligándose además a deslindar de cualquier responsabilidad a El FRANQUICIENTE.

15.3 En caso de que uno de los empleados o colaboradores del FRANQUICIADO reclame o demande cualquier obligación patronal a El FRANQUICIENTE, esta última tendrá la potestad de reclamar los pagos que haya realizado por concepto de abogados, indemnizaciones, peritajes, viáticos o cualquier otro valor en el que haya incurrido.

DÉCIMA SEXTA: NOTIFICACIONES. -

16.1 Toda notificación, documento o acta de entrega recepción deberá ser realizada por escrito por las partes, dirigida al representante legal de la contraparte o al coordinador de la ejecución del contrato detallado en la cláusula 17.1 y siguientes del contrato.

DÉCIMA SÉPTIMA: COORDINADORES. -

17.1 Las partes delegan la coordinación del cumplimiento del presente contrato a las siguientes personas:

17.1.1. Por parte de El FRANQUICIENTE Restaurantes Entretenimientos y Servicios RESS Cía. Ltda., con número de teléfono 2881477 y con correo electrónico _____

17.1.2. Por parte de FRANQUICIADO _____, con número de teléfono _____ y con correo electrónico _____

17.2 En torno a lo establecido en la cláusula 12.2 la dirección electrónica del diseñador es: _____.

17.3 Cualquier cambio de coordinador o de contactos de los mismos deberá ser notificado a la contra parte en un plazo máximo de CINCO (5) días.

DÉCIMA OCTAVA: DE LAS FACULTADES DE INSPECCIÓN Y REVISIÓN DE EL FRANQUICIENTE. -

18.1 El FRANQUICIENTE en virtud al presente contrato tiene facultades plenas de inspección y revisión a la unidad de negocio del FRANQUICIADO, pudiendo solicitar información o realizar visitas a la unidad de negocio dentro de su horario de funcionamiento sin previo aviso, debiendo en todos los casos el FRANQUICIADO dar plenas facilidades para esto.

18.2 En el caso de que el FRANQUICIADO no permita o no de las facilidades necesarias a El FRANQUICIENTE para cumplir con sus facultades de inspección y/o

revisión, esto será considerado un incumplimiento de una obligación material del contrato por parte del FRANQUICIADO.

18.3 En casos de requerimientos de información por parte de El FRANQUICIENTE, el FRANQUICIADO tendrá un plazo máximo de CINCO (5) días para cumplir el requerimiento a satisfacción de El FRANQUICIENTE por medios electrónicos y un plazo máximo de DIEZ (10) días para hacérselos llegar de manera física. Los gastos que estos envíos puedan generar correrán por cuenta del FRANQUICIADO.

DÉCIMA NOVENA: CONTROVERSIAS FRENTE A TERCEROS. -

19.1 En caso de controversias de cualquier índole frente a terceros públicos o privados, el FRANQUICIADO expresamente reconoce su obligación de asumir todas las acciones pertinentes para resolver dicho conflicto, deslindando a El FRANQUICIENTE de cualquier responsabilidad frente a ello salvo que el reclamo provenga de un accionar culposos de El FRANQUICIENTE.

19.2 En caso de que El FRANQUICIENTE decida o deba asumir la defensa de cualquier controversia frente a terceros, este tendrá facultades de repetir los gastos incurridos por este tema contra el FRANQUICIADO.

VIGÉSIMA: CONTROVERSIAS ENTRE LAS PARTES. -

20.1 Las partes se comprometen a resolver de manera amistosa cualquier desacuerdo que pueda surgir en el desarrollo del presente contrato.

20.2 En caso de controversias, las partes renuncian fuero o domicilio y acuerdan someterse al fallo que, en derecho, emitan los árbitros del Centro de Arbitraje y Mediación de la Asociación de las Cámaras de la Producción del Azuay, provincia del Azuay, ciudad de Cuenca, República del Ecuador y al trámite previsto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de las Cámaras de la Producción del Azuay y las siguientes normas:

20.2.1. Los árbitros serán seleccionados conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación;

20.2.2. Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral;

20.2.3. Para la ejecución de medidas cautelares el tribunal Arbitral está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos judiciales, policiales y administrativos sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno;

20.2.4. El tribunal Arbitral estará integrado por UN (1) árbitro;

20.2.5. El procedimiento arbitral será confidencial;

20.2.6. Los árbitros deberán decidir en derecho; y

20.2.7. El lugar del arbitraje será en las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de las Cámaras de la Producción del Azuay.

20.2.8. La reconvención, de haberla, se someterá igualmente a arbitraje.

VIGÉSIMA PRIMERA: RATIFICACIÓN. -

21.1 Las partes por convenir a sus intereses, aceptan el contenido del presente contrato de franquicia y firman por duplicado en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del _____.

21.2 _____

21.3 _____

RESTAURANTES ENTRETENIMIENTOS
Y SERVICIOS RESS Cía. Ltda.

(FRANQUICIADO)

ANEXO UNO (1)

El FRANQUICIANTE tiene la licencia de las siguientes marcas, las cuales puede a su vez sub licenciar:

MARCA	C.I.	TITULAR	TITULO NO.	OBSERVACIONES

4.3. Manuales operativos para la creación de una franquicia

Tomando en consideración toda la información que se ha venido analizando a lo largo de esta investigación, además de toda la información que ha sido buscada y analizada para poder elaborar los capítulos posteriores a este, se ha tomado la decisión de realizar un “Manual operativo para la creación de franquicias”, esta decisión fue en base a toda la información que se ha podido analizar de esta investigación, como de la obtenido mediante las entrevistas que se hicieron a los expertos, en la cual se pudo determinar que los ecuatorianos no conocemos acerca de las franquicias, y que en muchos de los casos se piensa que una franquicia es únicamente patentar un nombre o conocimiento pero nada más, cuando detrás de esto está realmente un concepto de cómo hacer algo que se llama *Know How*, las franquicias parten de ahí, desde un modelo de negocio lo suficientemente estable y que además tiene éxito; este es el punto de partida para querer realizar un modelo para la creación de franquicias tomando como principal motivación el desconocimiento de este negocio rentable, que como se ha podido ver se ha venido expandiendo en todas las partes del mundo, y en el Ecuador se tienen varias marcas internacionales que han venido creciendo en Ecuador, y es por esto que este se ha vuelto un mercado atractivo para la entrada de una variedad de franquicias; pero el principal obstáculo que se tiene es el *mindset* de los ecuatorianos, que ha impedido o ha hecho bastante dificultoso el buen desarrollo y manejo de franquicias, aparte de la misma cultura ecuatoriana en la que se piensa que el único motivo de franquiciar es hacer más dinero, cuando este es realmente desarrollar un modelo de negocio rentable y exitoso. Este modelo va a servir como guía no solo para PlayGo, si no para otros negocios o pymes que tengan sus objetivos puesto en franquiciar, aquí lo que se busca es poder dar una ayuda a la mayor cantidad de personas posibles, es así que a continuación se va a exponer el modelo.

Cuadro 5 - Manuales operativo para la creación de una franquicia

Manual operativo para la creación de una franquicia	
1	Datos de la empresa (formalmente registrada)
	• Nombre • Ruc • Domicilio • Nacionalidad • Obtención de permisos municipales • Inscripción en el registro mercantil
2	Filosofía empresarial
	• Misión • Visión • Valores • Objetivos • Segmento de mercado al que está enfocado • Entorno empresarial micro y macro • FODA empresarial • Objetivos estratégicos • Propuesta de valor • Calidad • Servicio • Diferenciación
3	Realizar el correspondiente estudio de factibilidad (Plan de negocio)
	• El crecimiento del modelo de negocio en el mercado • Económico • Financiero • Técnico • Legal • Modelo Canvas (opcional)
4	Revisión profunda de la parte legal

	• Buscar la asesoría de un abogado experto en el tema • Asesorarse correctamente acerca del tema de franquicias y su <i>Know How</i> • Registrar la marca • Contrato de la franquicia y su <i>Know How</i>
5	Determinar el espacio necesario para una tienda de la franquicia
	• Determinar el número de metros cúbicos mínimo para un local de la marca
6	Elaboración de los manuales de operación
	• Buscar una empresa que pueda realizarlo o realizarlo buscando asesoría Temas que tienen que estar dentro del manual de operaciones • Introducción • Políticas generales • Portafolio de servicios / productos y sus detalles • Uso y cuidado de la maquinaria • Compra de maquinarias, productos y materia prima • Recepción y almacenaje • Higiene • Preparación de los alimentos • Entrega y servicio de los productos; alimentos y servicios. • Aspectos financieros • Administración de la marca • Operaciones de los locales • Procesos de marketing de la marca • Mantenimiento de los equipos Proceso para determinar la estandarización • Buscar una empresa que pueda realizarlo o realizarlo buscando asesoría • Determinar las áreas / departamentos / espacios / procesos de conversión de materia funcionales para la realización del producto o brindar el servicio que ofrece la marca

	• Determinar las actividades / materiales / materia prima que se realizan o utilizan • Determinar los procesos que se deben seguir para cada una de las actividades • Determinar los procesos / materia prima / productos estandarizados para cada una de las actividades • Realizar la estandarización en cuanto a procesos / actividades / materia prima / materiales
6	Elaboración del resto de manuales
	• Buscar una empresa que pueda realizarlo o realizarlo buscando asesoría • Manual de entrenamiento del personal • Manual de marketing de la marca • Manual de publicidad • Manual de soporte para las operaciones • Manual de control de calidad
7	Elaborar una guía de imagen para los locales
	• Establecer los colores del local • Letreros que debe tener el local • Diseño de los espacios • Diseño de los mobiliarios • Diseños de decoración • Establecer las áreas de ubicación para cada línea de productos
8	Realizar una descripción acerca de que se trata la franquicia y su modelo de negocio
	• Misión • Visión • Filosofía de la marca • Objetivo de la marca con sus clientes • El modelo de negocio • Propuesta de valor

9	Realizar una descripción sobre la historia de la marca
	• Historia de cómo nació la marca y su por qué • Historia de la fundación de la marca • Cuáles son los productos o servicio que brindan • Crecimiento en el mercado • Número de tiendas que se tiene establecido • Filosofía del negocio • El perfil de la marca dentro del país que se estableció • Las colaboraciones de la marca con otras marcas u eventos importantes
10	Descripción de cada uno de los productos o servicios que se ofrece
	• Categoría del producto o servicio • Los productos o servicios que la conforman • Las características y beneficios
11	Segmentos de mercado al cuál se está enfocado
	• Descripción del segmento al que está dirigido la marca • Las edades del segmento • Porcentajes de cada segmento con respecto al total del mercado
12	Ubicación de las bodegas de distribución en caso de ser productos
	• Locación de las bodegas principales de la marca • Descripción de su capacidad de almacena • Descripción del número de metros que la conforman
13	Realizar el formulario para aplicación a la franquicia
	• Revisar Cuadro 6 - Forma de aplicación para una franquicia
14	Realizar el formulario para el control de los locales franquiciados
	• Revisar Cuadro 7 – Formulario de control del franquiciante al franquiciado
15	Realizar los indicadores con los cuales se le va a medir a la empresa
	• Revisar Cuadro 8 – Indicadores con los cuales se le va a medir a la franquicia
16	Proceso y desarrollo para la solicitud a una franquicia
	• Acercamiento a la empresa

	• Recibir la presentación de la empresa • Recibir un resume con los productos que ofrece • Llenar el formulario de solicitante • Esperar la respuesta del franquiciador acerca de la aplicación • Invitación de la marca a los solicitantes para que visiten sus instalaciones, tiendas y bodegas. • Revisión del local con un representante de la marca y un perito. • Se procede a la firma del contrato • Se realiza la entrega de todos los manuales • Se preparan los pedidos para la distribución • Se entregan los planos de construcción y <i>renders</i>¹² de acuerdo al tamaño del local, unificados con la marca. • Se realiza el entrenamiento al personal que va a estar manejando la marca. • Recibir el plan promocional para la apertura del local • La marca franquiciadora enviará a un supervisor para evaluar el servicio y los productos. • Un agente de la marca visitará el local después de estar apertura do por 4 meses para analizar la información tanto financiera como indicadora. • Las visitas se realizarán como mínimo dos veces al año durante el tiempo que dure el contrato, tanto para hacer análisis, así como para dar entrenamiento al personal acerca de nuevos productos o servicios. • La marca brindará apoyo en todo lo que la franquiciado necesite, tanto si este tiene problemas, con información acerca de nuevos productos o servicios que ofrecen, así como de capacitación.
17	Revisión de la aplicación para la franquicia
	• Revisar la empresa en la superintendencia de compañías • Revisar el capital que tiene invertido la empresa • Revisar el capital que tiene presupuestado, si este cubrir o no los gastos de la franquicia

¹² Simulación computarizada en tres dimensiones de un diseño u obra arquitectónica.

	• Evaluar la propuesta para el negocio que ofrece el solicitante • Realizar una entrevista formal o por teléfono para evaluarlo
18	Tener listo el contrato de franquicias para firmar
	• Revisar Cuadro 4 - Contrato de franquicias aplicado a la marca “PlayGo”

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

Cuadro 6 - Forma de aplicación para usar una franquicia

(Logo de la marca)							
(Nombre de la empresa franquiciadora)				(Dirección electrónica de la empresa)			
(Teléfonos de la empresa franquiciadora)							
(Nombre de la empresa) Forma de solicitud para una franquicia							
Información del solicitante	Nombre*		Género*		Edad*		
	Estado civil		Nacionalidad				
	Dirección						
	No. Pasaporte*		Nivel de educación				
	Tel*		Celular*		Fax		
Perfil de la empresa	Nombre de la empresa*					Abreviación	
	Dirección de la empresa*						
	Representante legal*			Fecha de fundación			
	Modelo de	☐ Un solo capital		No de			

Cuadro 7 - Formulario para el control del franquiciante al franquiciado

(Logo de la marca)					
(Nombre de la empresa franquiciadora)			(Dirección electrónica de la empresa)		
(Teléfonos de la empresa franquiciadora)					
Formulario para el control del franquiciante al franquiciado					
1	¿Hay flujo de clientes dentro del local?				
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:
2	¿Hay flujo de posibles clientes a las afueras del local?				
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:
3	¿El local está en condiciones óptimas de funcionamiento?				
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:
4	¿La limpieza del local es la adecuada?				
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:
5	¿El mobiliario del local está en condiciones óptimas?				
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:
6	¿Se cuenta con el stock suficiente de producto en el local?				
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:
7	¿Se cuenta con el stock suficiente de producto en bodegas?				
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:
8	¿Los productos se encuentran en buenas condiciones?				

	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
9	¿Los procesos realizados cumplen el estándar?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
10	¿El servicio al cliente cumple con lo establecido por la marca?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
11	¿El uso de los uniformes de los colaboradores es el adecuado?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
12	¿Se cuenta con el número de personal adecuado en el local?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
13	¿Los productos en el local son solo los de la marca?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
14	¿La calidad del producto cumple los estándares de calidad establecido?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
15	¿La publicidad de la marca sigue lo establecido en el manual?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
16	¿El material publicitario de la marca sigue la línea establecida en el manual?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
17	¿El personal cuenta con un entrenamiento correcto?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
18	¿La maquinaria cuenta con los mantenimientos necesarios?					

	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
19	¿La materia prima tiene buena fecha de caducidad?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
20	¿El uso de la maquinaria y equipos es el adecuado?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
21	¿El portafolio de bienes es el establecido por la marca?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
22	¿El portafolio de servicios es el establecido por la marca?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
23	¿La empresa está llevando su contabilidad según lo establecido por la marca?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
24	¿Se están usando correctamente los módulos financieros del sistema?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
25	¿La preparación de los productos cumple con lo establecido?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
26	¿Los productos son manipulados según lo establecido?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
27	¿Están implementadas las políticas establecidas por la marca?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
28	¿El almacenaje de los productos es el adecuado?					

	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
29	¿El almacenaje de la materia prima es la adecuada?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
30	¿La entrega de los servicios al cliente es la establecida?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
31	¿La entrega de los productos al cliente es la establecida?					
	Cum ple	%	No cumple	%	En que no cumple:	
Porcentaje total en el que cumple		%	Porcentaje total en el que no cumple	%	Actividades primordiales que se deben realizar:	

Elaborado por: Samantha Ortiz B.

CONCLUSIONES

De acuerdo a toda la información recolectada y analizada, se puede concluir que las franquicias constituyen un modelo de negocio de amplia rentabilidad, que le permite a una persona utilizar el conocimiento de una marca a cambio de regalías, las cuales deben ser canceladas de manera mensual o anual. Por otro lado, este cuenta con ventajas que le permiten al modelo de negocio mejorar competitivamente, así como a su competencia, lo que hace un ambiente más dinámico en la industria.

Cuando se habla de las franquicias en Ecuador éstas son tanto nacionales como internacionales, las mismas que se han ido abriendo mercado lentamente adaptándose a la cultura del país, teniendo más presencia en Guayaquil, Quito y Cuenca, por ser las tres ciudades principales que conforman el país, además de estar ubicadas en regiones distintas una de las otras.

Acerca de la marca que se ha tomado como base para esta investigación, se puede decir que ésta se encuentra en el mercado cuencano por más de 10 años, lo que le ha permitido tener el tiempo suficiente para lograr posicionarse en su mercado objetivo, pero si ésta quisiera convertirse en franquicia, tiene un largo camino, debido a que de acuerdo a las entrevistas realizadas a los usuarios, los resultados no fueron del todo alentadores, puesto que a muchas de las preguntas la calificación fue aceptable, lo que hace que la marca se replantee nuevamente cada una de las actividades que esta está realizando, ya que a pesar de que es considerada única en su tipo en la ciudad de Cuenca, sus consumidores no están completamente de acuerdo con el manejo y especialmente en los beneficios que ésta les transmite.

En las entrevistas a expertos se pudo obtener la información más importante de esta investigación, la que permitió plantearse y ponerse como objetivo, el realizar un manual operativo para la creación de franquicias; con lo que se determinó que el éxito de las franquicias está en el desarrollo de su modelo de negocio, análisis de factibilidad, asistencia legal y luego su aplicación, mientras que en el país se hace lo opuesto, primero se ven las ganancias que se pueden obtener para proceder a franquiciar, sin tener un

modelo claro que se debe seguir, razón por la cual la mayoría de franquicias ecuatorianas han fracasado al seguir este proceso. Antes que nada, se debe asegurar el éxito que se puede tener en su desarrollo y proceso; por lo cual se puede decir que el Ecuador en su realidad se encuentra en una etapa de crecimiento en el tema de franquicias, y esto sin duda se debe a la incertidumbre que se tiene acerca de este modelo de negocio, de sus ventajas, desventajas, y más que nada de su desarrollo.

Para finalizar, es fundamental acotar que se ha podido observar en esta investigación, que el Ecuador es un mercado completamente atractivo tanto para la entrada de franquicias internacionales, así como para la creación de franquicias nacionales, ya que este es un mercado que se encuentra aún en su pleno desarrollo; por lo cual se vio fundamental la elaboración del manual operativo, el cual va a poder proporcionar a todas aquellas personas que quieran incursionar en el negocio de las franquicias un horizonte hacia donde guiarse para evitar el fracaso, tomando en cuenta que una de las partes más importantes es darle un motivo a todo lo que se está haciendo, y que la mayor motivación que como ecuatorianos se debe tener, es querer franquiciar Ecuador hacia el mundo, por lo que se debe comenzar rompiendo las mismas barreras y obstáculos que encuentra todo negocio, en especial en las franquicias, demostrándose así, que unas de las principales barreras con las que cuentan todos los negocios es la mentalidad de los ecuatorianos, quienes con su pensamiento crítico y temor al riesgo, no contribuyen positivamente al desarrollo de las marcas ecuatorianas en ciertas industrias, y de la misma manera les pasa a las marcas internacionales que han tenido éxito en otros países.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a todas aquellas personas que están incurriendo o desean incurrir en el negocio de las franquicias 100% ecuatorianas, que uno de los primeros pasos para poder tener éxito de acuerdo a expertos y basándose en investigación realizada, es el de establecer primero un modelo de negocio, en el cual se van a abarcar desde los aspectos más fundamentales acerca del tipo de negocio, hasta su respectivo estudio de factibilidad analizando los aspectos financieros, económicos, comerciales, legales y técnicos; por otra parte, se debe tener una correcta asesoría legal, la cual le permite tener un contrato bien armado, y que su *Know How* y marca se encuentren completamente resguardados. Por otro lado aquí se presenta un modelo operativo para la creación de franquicias en base a toda la información analizada, estudiada y obtenida; se espera que éste sirva de base para cualquier persona que quiera realizar una franquicia y no tenga los conocimientos necesarios para realizarlo; debido a que la incertidumbre es uno de los factores que amenazan la creación de un nuevo modelo de negocio; con este modelo se quiere tratar aportar con un conocimiento basto que puede facilitar el trabajo que muchos emprendedores y pequeñas empresas tienen que realizar y la mayoría de las veces no está a su alcance; por último se quiere hacer un llamado de atención no sólo a los jóvenes que buscan emprender, si no a cada una de las personas que piensan que se puede hacer y generar más empleo dentro de nuestra economía, ya que las oportunidades están ahí esperándonos en la puerta, pero se debe hacer un cambio de nuestro propio *mindset* acerca de los nuevos negocios que se tienen presentes, dado que estos no son malos, si no que generan muchas ganancias no solo a la economía ecuatoriana, sino también a aquellas personas que han decidido arriesgarse; considerando que en la actualidad tener un negocio no implica únicamente el recibir ganancias, sino tener una motivación que va a servir de motor para ayudar a más personas y mediante esto generar más ganancias.

REFERENCIAS

- Idalberto, C. (2016). *Planeación Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Fred R, D., & Forest R, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Colombia: Pearson Education.
- Aceves Ramos, V. D. (2004). *Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Navas Vera, C. (2018). *Acuerdo Ministerial 887*. Quito.
- Valle, I. (16 de Octubre de 2019). *Riesgo País - EMBI*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Chicaiza, J. (21 de Junio de 2019). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>
- Estudios, D. N. (2018). Panorama del Sector de Servicios. *Estudios Sectoriales*, 73. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf>
- INEC. (2012). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012. *Resumen Metodológico y Principales Resultados*, 32.
- BCE. (Octubre de 2019). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACIÓN COYUNTURAL*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro102019.pdf>
- AZUAY, F. P. (2010). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- INEC. (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Relevancia de la encuesta de uso de tiempo: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY*. (2010). Obtenido de Resultados del Censo 2010 de la Población y Vivienda del Ecuador: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Richardson, B., & Richardson, R. (1996). *Planeación de Negocios*. México: CECSA.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall.
- Gerardo Ortiz E hijos. (2012). Obtenido de Historia:
<http://www.gerardoortiz.com/historia.html>
- Guayaquil, G. e. (12 de Abril de 2018). *El Mercurio*. Obtenido de Negocios:
<https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/04/12/100-millones-en-centros-comerciales/>

- Ortiz, T. p. (2019). *El Universo*. Obtenido de Economía:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/25/nota/7301075/tres-proyectos-construccion>
- 2020, H. u. (1 de Noviembre de 2019). *El Universo*. Obtenido de Política:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/11/01/nota/7584929/habra-nuevo-centro-comercial-urbe-2020>
- Fischer de la Vega, L., & Espejo, J. (2017). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.
- Código de Comercio*. (2019). Quito.
- Código de Comercio*. (2019). Quito: Editora Nacional.
- Mahmood, K. A. (2015). *Restaurant Franchising*. Toronto: Taylor & Francis Group.
- (2020). Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/franquicia?m=form>