



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**“ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
FINE-TUNED ENGLISH CÍA. LTDA. A TRAVÉS DEL MODELO
DE FRANQUICIA”**

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

AUTORAS:

SAULA STEFANY LUDEÑA AGUILAR

PRISCILA VANESSA MORA ÁLVAREZ

DIRECTORA:

DRA. CLAUDIA CAMPOVERDE

CUENCA, ECUADOR

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mis padres
por apoyarme en cada etapa de mi vida,
por incentivar me a crecer personal y profesionalmente,
por inculcarme los valores que ahora practico,
por motivarme a luchar por lo que aspiro,
por ser mi fuente de inspiración y mi modelo a seguir.

Stefany Ludeña.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación es dedicado a:

Dios, mi guía, mi todo, sin el cual este sueño no pudiera hacerse realidad.

Mis padres Kelvyn y Jakeline por ser los pilares fundamentales de mi vida y por su apoyo constante e incondicional a lo largo de mi carrera universitaria.

Mis hermanos Andrea y Kelvyn por estar siempre conmigo y acompañarme en cada paso que doy, hasta conseguir mis sueños.

Mis abuelitas por alegrarse al ver cumplidas mis metas profesionales.

Mis maestros por brindarme sus enseñanzas e inculcarme valores que serán útiles para toda mi vida.

Priscila Mora.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra alma mater, la Universidad del Azuay, a los docentes de la Escuela de Estudios Internacionales, por los conocimientos impartidos para nuestro desarrollo profesional.

Al Instituto Fine-Tuned English por habernos facilitado la información necesaria, y por su interés en que este proyecto sea llevado a cabo exitosamente.

A la Dra. Claudia Campoverde, nuestra directora de tesis, por su orientación, su ayuda incondicional y su confianza en nuestra capacidad para la elaboración de este trabajo de titulación.

Al Mgs. Antonio Torres, por su asesoría, colaboración y por su apoyo moral no solo en la elaboración de esta tesis, sino también a lo largo de nuestros estudios universitarios.

Al Ing. Xavier Ortega, al Ing. Marco Antonio Ríos, y a la Mgs. Ximena Abril por sus aportes y acertadas sugerencias.

A los representantes y asesores de organismos públicos, e instituciones educativas, por haber cooperado con sus importantes entrevistas.

A todos quienes contribuyeron a la culminación exitosa de nuestro trabajo de titulación.

Stefany Ludeña y Priscila Mora.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Definiciones y conceptos.....	15
1.2.1. Canon de entrada.....	15
1.2.2. Canon de publicidad	16
1.2.3. Franquiciador	16
1.2.4. Franquiciado.....	16
1.2.5. Franquicia y contrato de franquicia	16
1.2.6. <i>Know-How</i>	18
1.2.7. Marca.....	18
1.2.8. Manual.....	18
1.2.9. Licencia	19
1.2.10. Regalías.....	19
1.3. Tipos de franquicias	19
1.4. El paquete de franquicia	24
1.5. Tipos de manuales	24
1.6. Ventajas del sistema de franquicia	27
1.6.1. Ventajas para el franquiciador	27
1.6.2. Ventajas para el franquiciado.....	28
1.6.3. Ventajas Económicas	29
1.6.4. Ventajas sociales	29
1.7. Desventajas del sistema de franquicia.....	30
1.7.1. Desventajas para el franquiciador	30
1.7.2. Desventajas para el franquiciado	31

1.8. Factores a considerar para internacionalizar una franquicia	32
1.9. Obligaciones generales del franquiciador y el franquiciado	33
1.9.1. Obligaciones generales del franquiciador	33
1.9.2. Obligaciones generales del franquiciado.....	34
1.10. Legislación nacional e internacional de franquicias.....	35
1.10.1. Legislación nacional	35
1.10.2. Legislación internacional.....	40

CAPÍTULO II EL MODELO DE NEGOCIOS DE FINE-TUNED ENGLISH PARA ESTABLECER SU FRANQUICIA

2.1. Metodología para la creación del sistema de franquicia	48
2.2. Paquete de la franquicia Fine-Tuned English Cía. Ltda.....	51
2.2.1. Dossier informativo (presentación de la franquicia).....	51
2.2.1.1. Antecedentes de Fine-Tuned English Cía. Ltda.	52
2.2.1.2. Misión de la empresa	52
2.2.1.3. Visión de la empresa.....	53
2.2.1.4. Valores empresariales	53
2.2.1.5. Servicios prestados	53
2.2.1.6. Instalaciones.....	54
2.2.1.7. Evolución de la institución	54
2.2.2. Características Generales de los Manuales	56
2.2.2.1. Manual de Gestión de Talento Humano.....	56
2.2.2.2. Manual Administrativo-Financiero	69
2.2.2.3. Manual de Gestión Académica	72
2.2.2.4. Manual de Imagen Corporativa.....	76
2.2.2.5. Manual Marketing y Publicidad	78
2.2.3. Métodos de formación y asistencia	79
2.2.4. Plan presupuestario	81
2.2.4.1. Supuestos financieros	82

2.2.4.2. Presupuesto de inversión inicial	82
2.2.4.2.1. Canon de entrada	82
2.2.4.2.2. Estimado de inversión para adecuación del establecimiento	83
2.2.4.3. Proyección ingresos	84
2.2.4.4. Presupuesto de funcionamiento de la franquicia Fine-Tuned English	87
2.2.4.4.1. Regalías	87
2.2.4.4.2. Sistema administrativo-académico	88
2.2.4.4.3. Canon de publicidad.....	88
2.2.4.4.4. Funcionamiento del establecimiento	89
2.2.4.5. Proyección de presupuesto	89
2.2.4.6. Herramientas financieras	92
2.2.4.6.1. Rendimiento sobre el total de activos.....	92
2.2.4.6.2. Rentabilidad neta sobre ventas	93
2.2.4.6.3. Valor Actual Neto.....	94
2.2.4.6.4. Tasa Interna de Retorno.....	95
2.2.4.6.5. Punto de equilibrio.....	96
2.2.4.6.6. <i>Pay-Back</i> dinámico o descontado.....	96
2.2.5. Contrato de franquicia	97
2.3. Perfil del franquiciado.....	98
2.4. Proceso de adquisición de la franquicia.....	99

CAPÍTULO III MERCADOS POTENCIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA DE FINE-TUNED ENGLISH 102

3.1. Justificación.....	102
3.2. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico del Perú	103
3.3. Investigación de mercado	118
3.3.1. Metodología de la investigación.....	118
3.3.2. Factores Críticos de Éxito de Fine-Tuned English.....	118

3.3.3. Mercado en el departamento de Piura	125
3.3.3.1. Información general.....	125
3.3.3.2. Factores Críticos de Éxito en Piura.....	126
3.3.4. Mercado en el departamento de Tumbes	138
3.3.4.1. Información general.....	138
3.3.4.2. Factores Críticos de Éxito en Tumbes	138
3.4. Elección del Departamento de destino	148
3.5. Estrategia para comercializar la franquicia	152
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	153
4.1. Conclusiones.....	153
4.2. Recomendaciones.....	154
ANEXOS	157
Anexo 1: Entrevista a la Dra. Susana Vázquez, subdirectora regional del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.....	157
Anexo 2: Entrevista al Dr. Juan Carlos Cordero, docente de la Universidad del Azuay.	164
Anexo 3: Estadísticas de crecimiento estudiantil de los centros Fine-Tuned English	168
Anexo 4: Costos del canon de entrada.....	171
Anexo 5: Detalle de estimado de inversión para adecuación del establecimiento	172
Anexo 6: Costos de regalías mínimas	173
Anexo 7: Proyección de gastos de funcionamiento del establecimiento.....	175
Anexo 8: Depreciación de activos	176
Anexo 9: Contrato de franquicia	178
Anexo 10: Entrevista a la Dra. Saula Aguilar, Presidenta de la Compañía, y Directora Académica de Fine-Tuned English.	192

Anexo 11: Modelo de entrevista realizado a los institutos y centros de idiomas de competencia directa e indirecta en Loja y Zamora.....	197
Anexo 12: Modelo de entrevista realizado a los institutos y centros de idiomas de competencia directa e indirecta en Piura y Tumbes.....	198
Anexo 13: Evidencia de Visitas Técnicas.....	200
Anexo 13: Entrevista a la Licenciada Ana María Vilela, Coordinadora de la carrera Educación Secundaria – Lengua inglesa de la Universidad de Piura.	205
Anexo 15: Entrevista al Ing. Francisco Arce Jefe de personal de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Piura.	208
Anexo 16: Entrevista al Ing. Eugenio Flores Director de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Piura.	211
Anexo 17: Entrevista al Lic. Will Costa Benitez, Jefe de la Unidad Académica del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Antonio Encinas”. ..	213
Anexo 18: Entrevista al Lcdo. Jaime Bejarano. Agente Consular del Consulado de Ecuador en Perú Sede Tumbes.	215
Anexo 19: Entrevista al Licenciado Emilio Silva, Funcionario Administrativo de la Oficina Desconcentrada del Ministerio de Relaciones Exteriores de Piura.....	220
Anexo 20: Entrevista al Ing. Jorge García, Coordinador de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio y Producción de Piura.	222
Anexo 21: Entrevista al Ing. José Rubén Valdiviezo, al Especialista Técnico de ProInversión Piura.....	224
Anexo 22: Entrevista a la Dra. Andrea Andrade, Ex Asesora Jurídica del Plan Binacional Capítulo Ecuador.	228
BIBLIOGRAFÍA.....	231

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de franquicias.....	20
Figura 2 Etapas del proceso de desarrollo de franquicias.....	49
Figura 3 Crecimiento estudiantil Fine-Tuned English Loja	54
Figura 4 Crecimiento estudiantil Fine-Tuned Zamora	55
Figura 5 Crecimiento estudiantil Fine-Tune Catamayo	55
Figura 6 Organigrama de la Institución	58
Figura 7 Modelo organizacional Burke & Litwin de Fine-Tuned English Cía. Ltda...59	
Figura 8 Rendimiento sobre el total de activos	92
Figura 9 Rentabilidad neta sobre ventas.....	93
Figura 10 Porcentaje de población peruana en situación de pobreza 2004-2015. 105	
Figura 11 Porcentaje de población peruana en situación de pobreza extrema 2004-2015.	105
Figura 12 Perú: Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad 1997-2015.....	109
Figura 13 Población y matrícula en edad escolar de la región Piura	130
Figura 14 Niveles socioeconómicos de Piura 2014 y 2016	131
Figura 15 Población y matrícula en edad escolar de la región Tumbes	140
Figura 16 Niveles socioeconómicos de Tumbes 2014 y 2016.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ficha de puesto de trabajo de Fine-Tuned English Cía. Ltda.	61
Tabla 2 Formulario de entrevistas de Fine-Tuned English Cía. Ltda.	63
Tabla 3 Ficha de inicio de labores de Fine-Tuned English Cía. Ltda.....	65
Tabla 4 Ficha de evaluación de personal administrativo de Fine-Tuned English Cía. Ltda.	66
Tabla 5 Ficha de evaluación personal docente de Fine-Tuned English Cía. Ltda. ..	67
Tabla 6 Información Financiera sobre Franquicia de Fine-Tuned English.....	81
Tabla 7 Cálculo del canon de entrada de la franquicia Fine-Tuned English	83
Tabla 8 Estimado de Inversión para adecuación del establecimiento	84
Tabla 9 Proyección de crecimiento e ingresos principales	86
Tabla 10 Cálculo de regalías mínimas de la franquicia Fine-Tuned English.....	87
Tabla 11 Proyección de gastos de funcionamiento del establecimiento.....	89
Tabla 12 Proyección de presupuesto.....	90
Tabla 13 Rendimiento sobre el total de activos.....	92

Tabla 14 Rentabilidad neta sobre ventas	93
Tabla 15 Formulario de postulación de franquiciados	101
Tabla 16 Comparación de centros de inglés en Loja	123
Tabla 17 Comparación de centros de inglés en Zamora.	125
Tabla 18 Evaluación de los niveles socioeconómicos.....	129
Tabla 19 Mercado meta de Piura 2016	132
Tabla 20 Competencia directa en Piura	134
Tabla 21 Mercado meta de Tumbes 2016	142
Tabla 22 Competencia directa en Tumbes.....	144
Tabla 23 Tabla comparativa de los FCE en Tumbes y Piura.....	150

RESUMEN

El presente trabajo de titulación es un proyecto de internacionalización a realizarse en la empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. a través de la creación de su franquicia. La empresa objeto de estudio es un instituto educativo del idioma inglés con 24 años de experiencia ubicado en Ecuador, con matriz en la ciudad de Loja, y dos centros en Catamayo y Zamora. Esta tesis define el modelo de negocio de la empresa, presenta de forma esquematizada los lineamientos para la creación de los manuales operativos de la misma, las estrategias de establecimiento de las contraprestaciones económicas y las condiciones legales necesarias para el funcionamiento de la franquicia; finalmente, desarrolla una investigación de mercado en dos departamentos específicos de Perú, Piura y Tumbes, con el fin de seleccionar el mejor mercado para el posicionamiento de la primera sede internacional de la franquicia.

ABSTRACT

This thesis is an internationalization project to be carried out in Fine-Tuned English Language Institute through the creation of its franchise. The company under study is an English institute with 24 years of experience located in Ecuador, headquartered in the city of Loja, and with two centers in Catamayo and Zamora. This thesis defines the business model of the company, presents a schematic outline of the guidelines for the creation of its operating manuals, the strategies for establishing the economic benefits and the legal conditions necessary for the operation of the franchise. Finally, it develops a market study research in two specific departments of Peru, Piura and Tumbes, with the objective of choosing the best place to position the first international franchise.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA

1.1. Antecedentes

Los primeros antecedentes del sistema de franquicias se remontan a la Edad Media aunque no de la forma en como relacionamos el término “franquicia” en la actualidad. En dicha época, *“las ciudades con cartas francas tenían privilegios especiales que garantizaban ciertas libertades o autonomías para ellas (tales como la dispensa permanente de pagar tributo al rey o al señor de la región) o para sus ciudadanos (p. ej., el derecho a la libre circulación)”* (Marzorati, Franchising, 2001). Otro antecedente de la Edad Media, aunque de forma rudimentaria, se relaciona a las autorizaciones que concedía la Iglesia Católica a ciertos señores feudales para recolectar impuestos en determinadas tierras. Después de retener una parte de lo recolectado, estos enviaban el dinero a la Iglesia. En la actualidad, este antecedente tiene semejanza a concesiones de poder público (Marzorati, Derecho de los Negocios Internacionales , 2003).

Por otra parte, la franquicia con una mayor relación jurídica y económica entre particulares, se dio en un inicio en los Estados Unidos alrededor de 1862 cuando la empresa Singer Sewing Machine Company, en su afán de ampliar la distribución de sus máquinas de coser creó una red de concesionarios, al otorgar franquicias a comerciantes independientes, de quienes recibía una participación por el derecho de distribuir sus productos. Posteriormente en 1898, General Motors también optó por este método de distribución de los vehículos que fabricaba. A su vez, en 1899 Coca-Cola comenzó a conceder franquicias para embotellar su producto (Marzorati, Franchising, 2001). Analizando lo mencionado anteriormente, hasta esa época la franquicia se utilizó con un enfoque de distribución, en la que no necesariamente hubo transferencia del *know-how* de la empresa en cuanto a la producción.

Sin embargo, *“es recién a comienzos del siglo XX que se produce el verdadero desenvolvimiento de la franquicia comercial como método para la expansión de negocios de empresas, cuando los otros fabricantes de automóviles establecieron o ampliaron sus redes de distribución mediante franquicias otorgadas a comerciantes repartidos por todo el territorio estadounidense”* (Marzorati, Derecho de los Negocios Internacionales , 2003). Así, posteriormente, múltiples empresas, desde restaurantes de comida rápida, hasta compañías petroleras siguieron su ejemplo. Pero las franquicias tuvieron una gran expansión después de la Segunda Guerra Mundial con

el sistema *business format franchising* al otorgar facilidad para obtener financiamientos por parte de un órgano del Gobierno Federal, la Small Business Administration (Marzorati, Franchising, 2001).

En la actualidad, este sistema de expansión comercial es el motivo del éxito de grandes empresas alrededor del mundo, siendo un gran ejemplo la empresa Subway, al ser la franquiciadora con mayor número de franquiciados, contando con aproximadamente 44.809 restaurantes en 112 países (Subway, s.a.).

Según Barcadillo, en Sudamérica, a finales de los setenta y principios de los ochenta el primer país en implementar el sistema de franquicias fue Brasil, al darse cuenta del éxito de las franquicias en Estados Unidos, fomentaron la creación de sus propias franquicias, con el objetivo de impulsar una economía en vías de desarrollo; luego México, considerando su estrecha relación con Estados Unidos, requirió la apertura económica y legislativa para que marcas extranjeras pudieran consolidarse, posteriormente se asimilaron a este fenómeno Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y Venezuela.

En el caso ecuatoriano, la importación de grandes marcas inició con Martinizing, la primera franquicia que llegó al Ecuador en los años 70 (Donoso & Calle, 2007).

“Las franquicias de mayor expansión, son las que pertenecen a empresas de servicios, asistencia médica, educación, telecomunicaciones y por último las comidas, siendo en este sector donde se han desenvuelto más franquicias. Pero, los sectores en los que se ha desarrollado la franquicia nacional se pueden delimitar a alimentación, sector farmacéutico, zapaterías, delicatessen y centros de copiado y reprografía; además cabe recalcar el liderazgo por parte de inversores extranjeros que han impulsado marcas como Disensa, Yogurt Persa, Sweet & Coffee y Familia Eljuri” (Vera & Rivadeneira, 2010).

1.2. Definiciones y conceptos

1.2.1. Canon de entrada

“Se llama canon de entrada a la cantidad, a fondo perdido, que deberá pagar el franquiciado para entrar a formar parte de la cadena y lo hará por cada una de las franquicias que le sean concedidas aunque fueran de la misma central franquiciadora” (Burgos Pavon & Fernández Iglesias, 2010).

1.2.2. Canon de publicidad

Se refiere a las aportaciones económicas por parte del franquiciado para contribuir a la campaña de publicidad y marketing que realice la central franquiciadora y que contribuirán al beneficiar a toda la cadena por igual. Este canon no tiene un valor fijo, puesto que depende del grado de penetración que cada central tenga en el mercado en el que se desenvuelve, aunque suele ser en general entre el 4 y 6% de las ventas mensuales del franquiciado (Burgos Pavon & Fernández Iglesias, 2010).

1.2.3. Franquiciador

Es quien posee una marca comercial o de servicio y provee a los franquiciados un sistema de operaciones y de marketing para que puedan desarrollar el negocio pactado de una manera previamente estandarizada y común a todos ellos, recibiendo de estos, como contrapartida, los cánones y márgenes contractualmente pactados (Guisado Tato, 2002).

1.2.4. Franquiciado

Es quien paga al franquiciador un canon inicial y regalías *“por obtener el derecho a formar parte del sistema creado por el correspondiente franquiciador”* (Guisado Tato, 2002) y de esta manera *“se le otorgue la explotación y uso de la marca, además del apoyo administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente”* (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

1.2.5. Franquicia y contrato de franquicia

El Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado¹, aprobó en el 2002, la Ley Modelo de Franquicia o Model Franchise Disclosure Law, en la cual se define a la palabra “franquicia” de la siguiente manera:

“Franchise means the rights granted by a party (the franchisor) authorizing and requiring another party (the franchisee), in exchange for direct or indirect financial compensation, to engage in the business of selling goods or services on its own behalf under a system designated by the franchisor which includes know-how

¹ UNIDROIT por sus siglas.

and assistance, prescribes in substantial part the manner in which the franchised business is to be operated, includes significant and continuing operational control by the franchisor, and is substantially associated with a trademark, service mark, trade name or logotype designated by the franchisor”.

Es decir, franquicia se refiere a los derechos concedidos por una parte (el franquiciador) autorizando y requiriendo a otra parte (el franquiciado), a cambio de una compensación financiera indirecta o directa, para participar en el negocio de la venta de bienes o servicios en nombre propio en virtud de un sistema designado por el franquiciador, que incluye el saber hacer y la asistencia, prescribe en forma sustancial la forma en que la franquicia debe ser operada, incluye el control operacional significativo y continuo por parte del franquiciador, y es sustancialmente asociada con una marca comercial, marca de servicio, nombre comercial o logotipo designado por el franquiciador (Traducción de las autoras).

Marzorati en *Franchising* define a la franquicia como:

“Un contrato celebrado por escrito en el cual el otorgante por lo general denominado “franquiciante”, ofrece individualmente a muchos tomadores, que forman un sistema de distribución de su producción para vender o distribuir bienes o prestar servicios de manera exclusiva, un sistema para desarrollar un negocio, con lo cual crean una relación de asistencia del otorgante al franquiciado con carácter permanente, al amparo de una marca, un nombre comercial o enseña, bajo el control del franquiciante y de conformidad con un método, sistema o plan preestablecido por éste, contra el pago de un canon y otras prestaciones”.

Según el Doctor Manuel Posso Zumárraga una franquicia se refiere a *“comprar la experiencia que tiene una empresa y hacer lo mismo, bajo un juego de reglas preestablecidas que pretenden que el negocio dure mucho tiempo, se consolide o crezca con sucursales en línea”.*

Cevallos a su vez explica que:

“El franchising es un mecanismo de distribución comercial efectuado por empresas independientes y mediante una organización piramidal fundamentada en una relación jurídica de carácter contractual, la que engloba la transmisión de

un know-how, la licencia y uso de una marca, asistencia técnica, y contable bajo control del otorgante y de conformidad con lineamientos predeterminados por él, en contraprestación de lo cual el franchisee paga un canon y otras prestaciones”.

Por tanto, podemos concluir que la franquicia es una estrategia de expansión de una empresa sea ésta de productos o servicios, que abarca la transferencia del *know-how* y la autorización del uso de la marca de la misma, mediante manuales y métodos para asegurar la estandarización del modelo de negocio. Esto se establece a través de un contrato escrito en el que se determinan las condiciones para el franquiciador y el franquiciado, y las regalías o prestaciones financieras que se deban pagar por el derecho de vender o comercializar los producto o servicios del franquiciador.

1.2.6. Know-How

El *know-how* es el elemento más importante que se transmite al vender una franquicia ya que es un elemento clave del éxito comercial. El saber hacer se refiere al conjunto de conocimientos empíricos que posee el franquiciador y que se derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio. El *know-how* del franquiciador debe ser factible de normalizarse o estandarizarse. En una franquicia el saber hacer se transmite mediante los manuales, la formación del franquiciado y la asistencia técnica (Díez de Castro & Galán González, 1998). Dicho conjunto de conocimientos, habilidades e informaciones pueden ser consideradas secretas y resultan imprescindibles para hacer practicables determinados procesos (Guisado Tato, 2002).

1.2.7. Marca

El Código de Ingenios en su artículo 359, define a la marca como: *“cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos que sean susceptibles de representación gráfica. La naturaleza del producto o servicio al cual se ha de aplicar una marca en ningún caso será obstáculo para su registro”.*

1.2.8. Manual

“Los manuales de franquicia recogen por escrito los conocimientos sobre las estructuras organizativas, las técnicas de Merchandising, los planes financiero y

contables, etc.” (Díez de Castro & Galán González, 1998). Es decir, un manual es un libro instructivo en el que se describe cómo se debe operar el negocio; cómo se debe fabricar o hacer el producto, cómo se lo debe ofrecer al cliente; cómo debe ser el local y la publicidad; cómo se debe capacitar a los empleados; entre otras cosas.

1.2.9. Licencia

Puede resultar muy fácil confundir las definiciones de franquicia y licencia por la similitud de su concepto. A diferencia de la franquicia, la licencia es un acuerdo en el que el licenciado adquiere el derecho de utilización de una pequeña parte de las funciones que el negocio objeto de contrato entraña, es decir, la licencia concierne solamente una parte concreta de la correspondiente cadena de valor. Además, en los acuerdos de licencia, el licenciario ejerce poco o nulo control sobre las operaciones del licenciario (Guisado Tato, 2002).

“Una licencia puede limitarse a productos específicos o ámbitos de actividad (las llamadas “restricciones al ámbito de uso” (“field of use restriction”). En este caso el licenciante conservará el derecho a explotar el know-how, directamente o a través de otros licenciarios, para otros productos o en otros campos de actividad” (Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado, 2005).

1.2.10. Regalías

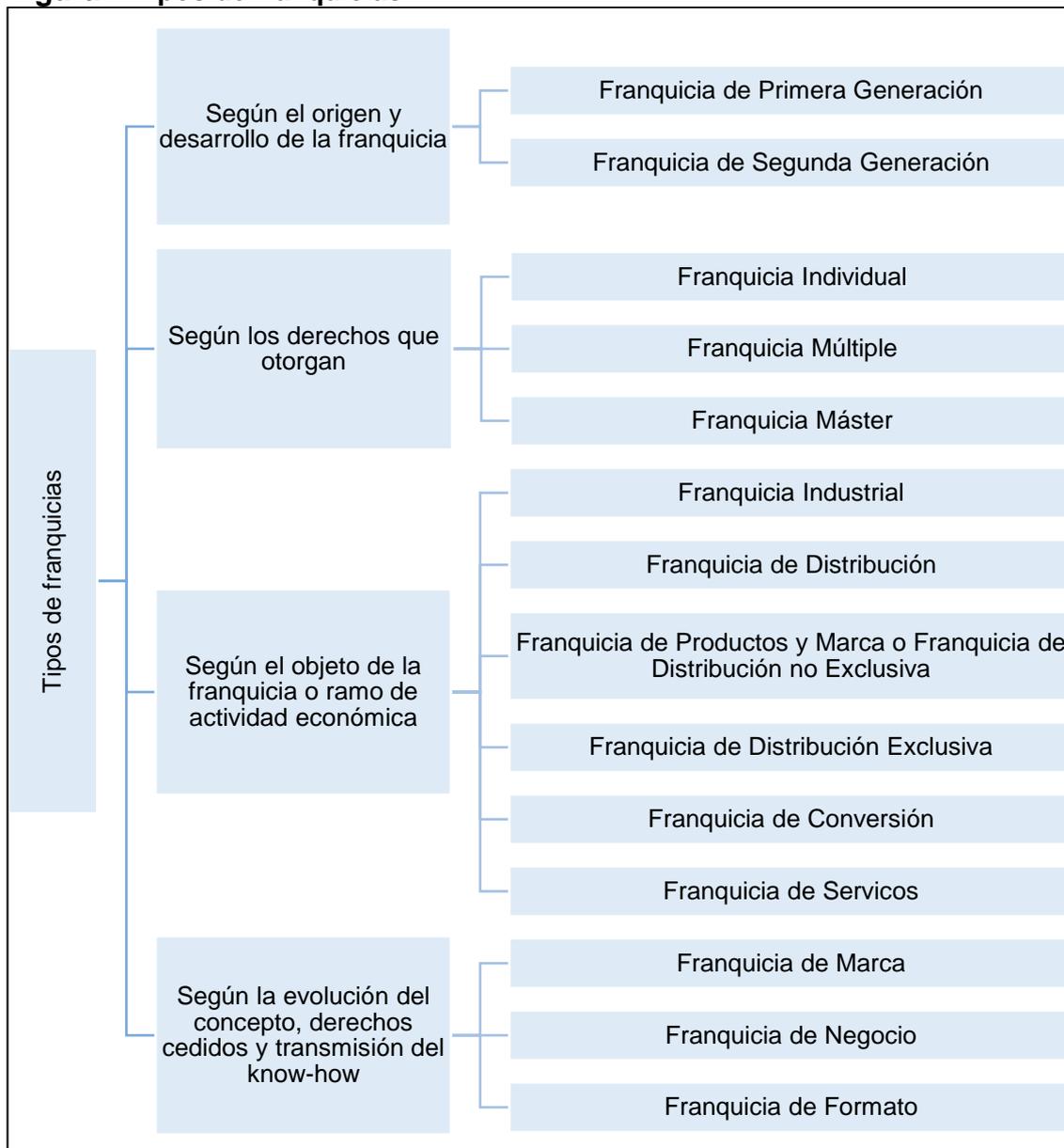
Las regalías son pagos que el franquiciador hace al franquiciado por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios. Es la forma en que el franquiciador obtiene continuamente ingresos de las franquicias. Usualmente para pagar las regalías, los franquiciadores establecen un porcentaje de las ventas brutas de los franquiciados, o también se puede determinar una cuota fija (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

1.3. Tipos de franquicias

Conforme a las distintas fuentes bibliográficas consultadas, no existe una clasificación uniforme de los tipos de franquicias. Existen clasificaciones según criterios diferentes, por ejemplo: según el origen y desarrollo de la franquicia, según los derechos que otorgan, según el objeto de la franquicia o ramo de actividad

económica, y según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión del *know-how* (Ver Figura 1).

Figura 1 Tipos de franquicias



Fuente: Elaboración propia en base a Díez de Castro y Galán González, 1998; Dí Costanzo, Vilalta, y Cárdenas, 1997; Burgos Pavon y Fernández Iglesias, 2010.

Díez de Castro y Galán González presentan la clasificación de franquicias **según el origen y desarrollo de la franquicia** y distinguen dos tipos:

1. Franquicia de primera generación: hace referencia a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento, los elementos básicos que se franquiciaban eran

marcas y productos. Es un concepto de franquicia identificado como transacción bajo algún tipo de licencia.

2. Franquicia de segunda generación: corresponde a una evolución y desarrollo de esta forma comercial. Las franquicias en la actualidad son franquicias de formato, incorporan marcas, productos y *know-how*, es decir el concepto de negocio completo. Al mismo tiempo, las relaciones entre franquiciador y franquiciado están más formalizadas que en la franquicia de primera generación.

Según los derechos que se otorgan Kuesta menciona tres tipos:

1. Franquicia Individual: es una concesión por parte del propietario de una franquicia máster, o por el franquiciante inicial, a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

2. Franquicia Múltiple: se refiere a un tipo de contrato mediante el cual se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en una zona geográfica delimitada a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin que éste pueda ceder los derechos adquiridos a un tercero.

3. Franquicia Máster: se trata del consentimiento por parte del franquiciador de permitir el uso de su marca y *know-how* a un franquiciado, de manera que éste los explote en una región geográfica amplia, a través de productos propios o entregando sub-franquicias múltiples o individuales.

“La franquicia máster, también denominada franquicia principal (...) es una de las formas más utilizadas por las empresas en la expansión internacional. Muchas veces se concede a un franquiciado normal que ha servido para abrir nuevos mercados con éxito. Otras veces el franquiciador contrata con un franquiciado que éste sea el que le supla en un determinado mercado” (Díez de Castro & Galán González, 1998).

De igual manera, Kuesta expone la clasificación **según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:**

1. Franquicia Industrial: esta forma de franquicia, se caracteriza porque el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos

tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante. *“El franquiciador cede a sus franquiciados tecnología, procedimientos y métodos, así como la materia prima necesaria para la fabricación de un producto determinado y de marca conocida”* (Burgos Pavon & Fernández Iglesias, 2010). Asimismo, *“el franquiciador y franquiciado son fabricantes. El franquiciado, generalmente, además de la producción se convierte en distribuidor en exclusiva del producto en el territorio concedido”* (Díez de Castro & Galán González, 1998).

2. Franquicia de Distribución: concierne a la concesión por parte del franquiciante de los productos que él mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados, a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional. Díez de Castro y Galán González acotan que en las franquicias de distribución existen dos modalidades: la primera en la que el franquiciador es fabricante, y el franquiciado detallista, también llamada franquicia integrada o de producción. Y la segunda en la que el franquiciador es mayorista y el franquiciado un minorista, ésta representa la franquicia de distribución propiamente dicha.

3. Franquicia de Productos y Marca o Franquicia de Distribución no Exclusiva: ésta se refiere a la autorización del franquiciante al franquiciado para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, generalmente abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia. En este caso no existe exclusividad territorial o del producto, la calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos. En *Desarrollo del Sistema de Franquicias*, se acota que *“en este tipo de franquicia, el nombre y el producto no cambia, por lo cual el consumidor los identifica fácilmente (...) Generalmente se identifica a la Singer Sewing Machine Company como la primera franquicia de productos”*.

4. Franquicia de Distribución Exclusiva: se trata de un canal exclusivo para la distribución de los productos o servicios de la franquicia a través de una red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada.

5. Franquicia de Conversión: este tipo identifica a un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. La finalidad reside en unir sus esfuerzos de mercadeo, al mantener una fachada única, y promover ventas por

medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor. El libro *Desarrollo del Sistema de Franquicias*, también aporta al concepto de este tipo de franquicias:

“Las franquicias por conversión son producto de las franquicias formato de negocios. De hecho, cuentan con todas las características de éstas, pero difieren en su origen. Las franquicias por conversión son negocios en operación que eran independientes y que pueden convertirse al formato de negocios de la franquicia en sí. Surgieron en Estados Unidos en la década de los setenta. Este tipo de franquicias es exitoso debido a que el franquiciatario cuenta con experiencia en el ramo, y el ampararse bajo una marca se beneficia ya que se diversifican los gastos de mercadotecnia y se establecen redes de comunicación que le permiten actualizarse a bajo costo e incluso adquirir un nuevo poder de compra, al aunarse a las otras unidades convertidas”.

Por otro lado, en la clasificación según la actividad Díez de Castro y Galán González también consideran **la Franquicia de Servicios**, en la que la aportación del franquiciador es básicamente el *know-how*. *“La franquicia de servicios se revela como la aplicación más original y auténtica de aplicación de franquicia, ya que, generalmente, no hay producto para vender. (...) por lo que precisan de un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado con rapidez”.*

Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión del *know-how*, la franquicia se clasifica en:

1. Franquicia de Marca: en este tipo de franquicia, el franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera previamente determinada y por una sola vez, en el caso de ser un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si se trata de un diseño o marca permanente.

2. Franquicia de Negocio: corresponde a la franquicia en la que se otorga la cesión de la marca y al mismo tiempo la cesión de la forma de operación del negocio. Sin embargo, la asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.

En *Desarrollo del Sistema de Franquicias*, se menciona que las franquicias del formato de negocios son ampliamente conocidas, grandes empresas como Dunking Donuts y Kentucky Fried Chicken aplican este modelo. Este tipo de franquicias “se constituyen como un sistema operativo para comercializar ya sea un producto o servicio que aunado a una marca registrada, identifica a todas las partes del sistema. Los elementos básicos de este formato de franquicias son la marca registrada, las regalías y el suministro de servicios y/o productos”.

3. Franquicia de Formato: consiste en que el franquiciado recibe una guía completa para operar el negocio a través de manuales, apoyo publicitario, además de la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo, dicho entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

1.4. El paquete de franquicia

El paquete de franquicia también conocido en los Estados Unidos como *Package Deal* o *Blue Print* en el Reino Unido se refiere al conjunto de documentos que describen la experiencia y el *know-how* del franquiciador, así como los derechos y obligaciones del franquiciador y franquiciado y los manuales, que van a constituir el elemento esencial para transmitir los conocimientos del franquiciador al franquiciado. Por tanto, el paquete de franquicia tiene una doble misión; en primer lugar, como elemento de transmisión del *know-how* y en segundo lugar, como elemento formativo del franquiciado (Díez de Castro & Galán González, 1998). “Aunque es extremadamente difícil precisar cuál debe ser el contenido del paquete de franquicia, creemos que se podría agrupar en los apartados siguientes: dossier informativo, documentos jurídicos, manual o manuales operativos, plan presupuestario y métodos de formación” (Díez de Castro & Galán González, 1998).

1.5. Tipos de manuales

Los manuales de una empresa son indispensables para poder franquiciarla y garantizar su éxito en todas las unidades franquiciadas, ya que son fundamentales para poder asegurar la estandarización de los productos y/o servicios de dicha franquicia. Además, al tener claro cuáles son los procesos operativos de la franquicia

se promueve una buena relación con el franquiciado, ya que al conocer los lineamientos del negocio, éste sabrá exactamente cómo debe manejarlo y cuáles son las “reglas del juego”, y de esta manera el franquiciado podrá cumplir con todas las condiciones preestablecidas.

Asimismo, al ser los manuales un tipo de guía, la capacitación del personal resulta mucho más fácil de normalizar, al presentarse de forma estructurada, lo que a su vez permite ahorrar tiempo y dinero a la hora de entrenar al personal. Es muy importante tomar en cuenta que los manuales de una franquicia pueden ser diferentes a los de otra ya que los mismos varían de acuerdo al tipo de producto y servicio que ofrece una empresa y su modelo de negocio.

“La elaboración de los manuales se basa en la documentación de los procesos requeridos para implantar conjuntos de actividades en la unidad prototipo a franquiciar. (...) La política de la empresa, así como su sistema de secretos y valores deben reflejarse en la elaboración de los manuales, cuyo propósito es difundirlos a través de un sistema de franquicias” (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

Además, hay que considerar que los manuales no son entregados únicamente al franquiciado por parte del franquiciador. En el caso de la franquicia máster, sin embargo, el sub-franquiciador no opera sólo como franquiciado, también opera como franquiciador frente a sus subfranquiciados. Al sub-franquiciador debe proporcionársele por tanto toda la información que necesite para operar como franquiciador (Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado, 2005). Entre los distintos tipos de manuales se encuentran:

El manual de operaciones

Describe los procedimientos y materiales utilizados para asegurar el éxito de la franquicia. Debe ser detallado y confiable para solucionar los problemas que pueda enfrentar la unidad franquiciada y debe cubrir los aspectos esenciales de la administración, legalidad y función del sistema de franquicias. Además, debe ser dinámico y aceptar cambios que generen nuevos clientes, mejores resultados financieros y que puedan mejorar la franquicia (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

El manual de entrenamiento

Primero es importante conocer que existen dos tipos de entrenamiento en una unidad franquiciada: el entrenamiento formal, cuando se adquiere la franquicia y el entrenamiento continuo, cuando el negocio está en marcha. Por tanto, el manual de entrenamiento debe ser diseñado de acuerdo a las características propias de la franquicia, pero de manera general debe contener información de distintos índoles. Así por ejemplo, deben estar incluidos temas sobre entrenamiento de operaciones básicas, contabilidad, administración, entrenamiento de empleados, planes arquitectónicos y especificaciones, criterios para seleccionar el punto de venta, control de inventarios y compras, publicidad y promoción de ventas, aspectos legales, seguros, entre otros (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

El manual de formas de control de calidad

Ayuda al franquiciante a mantener los estándares de calidad del producto, desempeño del servicio y presentación del local. Las áreas generales a ser cubiertas por esta guía son la apariencia física de la unidad franquiciada, el apego a procedimientos operativos y a la conformidad con estándares de control de calidad y presentación de los empleados. Además, debe incluir la forma de evaluación que se realizará por el staff de campo, explicando qué se evaluará y cómo se procesará la información a utilizarse, de forma que exista un buen desarrollo de las relaciones entre el franquiciante y franquiciado (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

Manual de mercadotecnia

Consiste en una descripción del negocio en el que el franquiciado quiere ingresar y la orientación hacia el cliente que debe tener, debe transmitir la filosofía de mercado general del franquiciante, debe detallar el envase, el embalaje, el etiquetado y los servicios al cliente. Es muy importante que describa la posición del negocio en el sistema de franquicias y frente a la competencia, la segmentación de mercado y los grupos de consumidores hacia los cuales se orienta la franquicia, así como el mix de marketing: precio, producto, distribución y promoción y las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

Manual de imagen corporativa

Se trata de un documento que define y normaliza las pautas de diseño y aplicación de los diferentes elementos visuales que definen la identidad corporativa de una empresa, de forma que se establezca una homogenización gráfica y se facilite la caracterización de dicha identidad para poder alcanzar los objetivos empresariales

(Burgos Pavon & Fernández Iglesias, 2010). Es sustancial que se contemple en este manual información e instrucciones en cuanto a la correcta utilización del logotipo, y a la marca en general, incluso al tipo de tipografía y versiones cromáticas aceptadas, y por otro parte también instrucciones referentes a la imagen externa e interna del local, es decir la fachada, el mobiliario, elementos decorativos, entre otros.

1.6. Ventajas del sistema de franquicia

Existen muchas ventajas así como desventajas para la persona que oferta y para la que adquiere la franquicia, según el libro *el Desarrollo de Franquicias* de Dí Contanzo, Vilalta y Cárdenas entre las ventajas tenemos las siguientes:

1.6.1. Ventajas para el franquiciador

Expansión dirigida y controlada del negocio

Los recursos administrativos que posee el franquiciador pueden dirigirse a mejorar el producto o servicio, en lugar de resolver problemas que se puedan dar en las unidades franquiciadas, los cuales son en la mayoría de los casos resueltos por sus dueños y no por la unidad matriz.

Ingresos permanentes a través de cobro de regalías

Las regalías aseguran que el franquiciador tenga ingresos constantes por las unidades franquiciadas, pero el franquiciador debe asegurar que todas las unidades franquiciadas tengan éxito para que este ingreso sea por el desarrollo sobresaliente de las mismas, y no sólo por cumplir con el pago.

Mayor conocimiento o difusión del concepto, producto o servicio que se desarrolló originalmente

El producto o servicio franquiciado crea una imagen de seguridad, permanencia y prestigio dentro de un mercado, lo que impulsa al desarrollo de más unidades franquiciadas.

Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado

Ingresar a un mercado con franquicias que ya tengan reconocimiento por los clientes resulta mucho más fácil, siendo además, mucho más accesible abrir nuevas franquicias con fondos económicos de los franquiciados, que abrir sucursales en todo el país.

Utilidades en el corto y largo plazo

Se recibe ingresos económicos al momento de vender franquicias, y también ingresos periódicos por conceptos de regalías, resultando un negocio rentable.

1.6.2. Ventajas para el franquiciado

Reconocimiento de la marca en el mercado

Se incursiona en el mercado con una marca previamente conocida y publicitada.

Reconocimiento de los atributos del producto

Al ser ya conocidas las características del producto o del servicio que se presta, los clientes no dudarán en acudir a cualquiera de las unidades franquiciadas ya que conocen que la calidad cumplirá sus expectativas.

Reducción del riesgo de incursionar en un nuevo negocio

Se reduce la incertidumbre de conocer si el negocio tendrá éxito, porque ya se conoce que el mismo en el que se incursiona está probado y sus resultados muestran mayores posibilidades de triunfo.

Apoyo y asesoría permanente

El apoyo y asesoría es una de las mayores ventajas para el franquiciado ya que la experiencia del franquiciante enriquece y da seguridad.

Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciatarios y la casa matriz.

Uniformidad del producto o servicio

El franquiciador asegura la uniformidad del producto o del servicio a brindarse mediante los manuales de operación y servicio que permiten conocer el manejo del negocio, para saber de qué forma vender el producto o servicio; y el entrenamiento sobre los elementos técnicos y operativos para el éxito del negocio.

1.6.3. Ventajas Económicas

Crecimiento de la economía

La economía en general ha mejorado, debido al constante aumento del número de franquicias en el mundo; éstas se han convertido en el pilar fundamental en el mantenimiento y desarrollo del sector comercial (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Abaratamiento de los precios

Las redes franquiciadas posibilita al franquiciador que adquiera grandes cantidades de productos para distribuir a sus franquiciados, haciendo posible disfrutar de los precios de las economías a escala, con esto se consigue minorar los costes y lograr precios de venta al público reducidos en relación calidad/precio (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Nacimiento de nuevas empresas

Las empresas franquiciadoras por lo general fijan un ritmo de crecimiento anual, lo que se traduce en la apertura de nuevos puntos de venta o distribución constituyendo nuevas empresas (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Contribuyen a la modernización de las estructuras comerciales de un país

El sistema de franquicias es una forma de comercio moderna que beneficia a todos los integrantes del canal de distribución: fabricantes, mayoristas, minoristas y los intermediarios. De esta manera se ayuda a modernizar las estructuras comerciales de los lugares en los que opera (Díez de Castro & Galán González, 1998).

1.6.4. Ventajas sociales

La franquicia crea empresas estables

Por lo general las empresas en sistema de franquicia tienen una supervivencia mucho mayor a otras formas de comercio, puesto que se comercializa un sistema de negocio previamente probado. Esto genera empresas que gozan de mayor estabilidad (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Proporciona empleo

Por el hecho de que se crean más empresas estables, generan más oportunidades de trabajo para las personas del área de la franquicia (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Posibilita el acceso de personas sin experiencia al primer empleo

El franquiciador proporciona a sus franquiciados manuales operativos y además la capacitación necesaria para los empleados que van a operar la franquicia (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Fomenta la investigación y el desarrollo

Una empresa franquiciada para poder tener el éxito; debe ser pionera en la investigación y el desarrollo de nuevos productos o servicios a ser comercializados, para ofrecer productos de la mejor calidad a sus franquiciadores (Díez de Castro & Galán González, 1998).

1.7. Desventajas del sistema de franquicia

Una de las principales desventajas que podría presentarse es que no exista una buena relación entre el franquiciador y franquiciado, es decir la existencia de desavenencias. Esto se debe a que el éxito principal radica en la existencia de buenos canales de comunicación entre ambas partes para transmitir la experiencia del negocio y de la misma forma recibir retroalimentación de los procesos llevados a cabo (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997). En el libro el *Desarrollo de Franquicias* se mencionan las siguientes:

1.7.1. Desventajas para el franquiciador

Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciado

Al operar una franquicia muchas de las decisiones quedan en manos del franquiciado, además el franquiciador no puede controlar los precios de los productos, pueden sugerir pero no imponer. Además, tampoco puede controlar la calidad total del producto o servicio, ya que si bien puede venderle las materias primas o productos, el franquiciado no siempre está en obligación de comprar, éste puede decidir dónde comprar mientras que siga los estándares de calidad impuestos por la franquicia matriz.

Por último, se torna difícil controlar al personal que opera las unidades franquiciadas, ya que éste no puede ser provisto por el franquiciador y por lo tanto no puede asegurarse que estos operen el negocio de la manera que debería ser. Especialmente en el Ecuador se encuentra prohibida la tercerización, por tanto los franquiciadores no pueden tener personal capacitado para que luego sea empleado en las unidades franquiciadas, según el Mandato Constituyente No. 8 de la Asamblea Constituyente.

Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas

En el caso de que una de las unidades franquiciadas no tenga éxito, el franquiciador corre el riesgo de ser demandado. Sin embargo, se puede evitar este tipo de inconvenientes si en el contrato se establecen de forma clara todos los pormenores que pudieran existir; asimismo, se deben determinar cifras reales de ganancias.

Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciatarios

Para impulsar un modelo de negocio franquiciable es requerida una gran inversión por parte del franquiciador, comenzando desde el establecimiento del negocio piloto, hasta la elaboración de manuales operativos, capacitación del personal, registro de la marca, entre muchos otros.

Riesgo de generar un competidor

Debido a toda la asesoría y el impulso que se brinda a las unidades franquiciadas, puede resultar que en el futuro éstas se quieran independizar y operar por sí mismas. Esto a más de traer problemas de competencia, llevaría a problemas legales, ya que el franquiciador no transmite su experiencia en el negocio y sobre todo su know-how, para que éste sea apropiado por otros para su propio beneficio.

1.7.2. Desventajas para el franquiciado

Siendo de conocimiento que el adquirir un negocio franquiciado trae muchas ventajas, al mismo tiempo puede traer algunas desventajas para los franquiciados, ya que estos pierden la libertad de operar su negocio, al tener que apegarse a normas y estándares previamente establecidos. Según el libro *Desarrollo del Sistema de Franquicias* las desventajas que presenta este sistema para el franquiciado son las siguientes:

Pagos permanentes al franquiciador

El franquiciado debe pagar de forma constante y permanente regalías. Éstas reducen el porcentaje de ganancia neta, ya que una parte del trabajo realizado por el franquiciado debe ir a la unidad matriz. Esto se diferencia de lo que ocurre con un negocio incursionado por la misma persona, en el cual ésta obtiene el 100% de las ganancias.

Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciador y falta de independencia

Dicha cláusula no permite al franquiciado tener la libertad de operar su negocio, ya que todos los procesos y detalles de operación vienen especificados y desarrollados en los manuales, mismos que el franquiciado se encuentra obligado a obedecer.

Vigilancia

El franquiciador debe velar por el buen funcionamiento de las unidades franquiciadas; éste debe dar un seguimiento continuo al manejo y operación de las mismas, lo que en muchas de las ocasiones es interpretado por los franquiciados como vigilancia, creando en los mismos una especie de incomodidad (Dí Costanzo, Vilalta, & Cárdenas, 1997).

1.8. Factores a considerar para internacionalizar una franquicia

Las diferencias culturales, sociales e inclusive legales que existen entre los diferentes países del mundo, crea la necesidad de considerar factores trascendentales al momento de pensar en la expansión internacional de una franquicia, ya que el país del franquiciador y del franquiciado pueden resultar diferentes o similares en aspectos como:

- a. Idioma:** es común que en ambas partes de un sistema de franquicia tanto en el país del franquiciador, cuanto en el del franquiciado, el idioma sea distinto; o que si se tratara del mismo idioma ciertas palabras o frases puedan tener una interpretación diferente. Por ello es necesario recalcar que el contrato de franquicia debe ser elaborado o redactado en un idioma entendible para ambas partes para así evitar futuras confusiones. Karla Cordero, en *El contrato de franquicia mercantil internacional y su aplicación en el Ecuador* afirma que la importancia de traducir el contrato no es solo para el entendimiento de las partes

sino también para cumplir las formalidades técnicas que exige cada país. Incluso se deberían traducir los manuales, el eslogan y en algunos casos el lema.

- b. Moneda:** aunque en la mayoría de los casos, los pagos necesarios para el establecimiento y funcionamiento de la franquicia se lo hace en la moneda del franquiciador, siempre se debe especificar la moneda a usarse para evitar futuras complicaciones (Cordero K. , 2013).
- c. Protección de las Marcas:** se debe tener en cuenta qué tratados internacionales y qué normas sobre propiedad intelectual se han adherido al país anfitrión de la franquicia. Esto para que se pueda considerar el proceso adecuado en el momento del registro de la marca en la entidad pública correspondiente de dicho país (Cordero K. , 2013).
- d. Resolución de Conflictos:** por ser la franquicia un contrato que se puede dar a nivel nacional e internacional, se debe especificar cuál ley regulará dicho contrato en el caso de existir algún conflicto (Cordero K. , 2013).
- e. Adaptación del contrato de franquicia a las normas del país anfitrión:** siendo las más importantes las que regulen aspectos como arrendamiento, normas tributarias en cuanto al envío de productos, propiedad del inmueble, así como también normas sobre el monopolio y la competencia desleal (Cordero K. , 2013).

1.9. Obligaciones generales del franquiciador y el franquiciado

El modelo de expansión comercial por franquicia no es en sí mismo un negocio, sino un especial sistema de asociación comercial que se adapta a casi todos los sectores de actividad (Muñiz, 2016), puede ser el sector educativo, comercial, de restaurantes, construcción, etc. Para que surja esta adaptación se torna necesario conocer cuáles son las obligaciones de cada una de las partes dentro de la franquicia, tanto del franquiciador, como del franquiciado, ya que si se tiene claro lo que cada parte debe cumplir, la franquicia podrá tener mucho más éxito.

1. 9.1. Obligaciones generales del franquiciador

El franquiciador o franquiciante según Rafael Muñiz debe disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito

probado y que pueda ser fácilmente transmisible. Además, se debe transmitir el *know-how* de la franquicia, a través de entrenamiento y asistencia permanente al franquiciado. Así como también servicios de seguimiento, comunicación interna, investigación y apoyo.

Es necesario contar con la infraestructura necesaria para ofrecer un servicio de calidad. El nombre debe tener reconocimiento a nivel local y de ser posible a nivel nacional e internacional. Al mismo tiempo, el franquiciador debe estar asesorado permanentemente de los últimos avances, tanto a nivel técnico como de marketing en los aspectos de promoción y publicidad de la marca, para exigir a sus franquiciados que lo apliquen en cada una de las franquicias.

Se debe establecer asimismo un contrato debidamente equilibrado entre las partes, en donde se definan concretamente los pasos, cláusulas y reglas a seguir. La empresa a franquiciarse de igual manera debe establecer los manuales operativos correspondientes, en los que se indiquen todos los procesos necesarios que garanticen el éxito de la franquicia. Es importante también que el franquiciador lleve a cabo una selección adecuada de franquiciados. En conclusión, en palabras de Osvaldo Marzorati, el franquiciador debe proveer el producto y/o servicio objeto de la franquicia, dar entrenamiento al franquiciado y brindarle asistencia permanente, es decir asumir completamente un compromiso con sus franquiciados.

1.9.2. Obligaciones generales del franquiciado

Como primer paso la persona natural o jurídica que desea adquirir una franquicia debe entender a profundidad el sistema de franquicia y adaptarse a la filosofía corporativa. El franquiciado debe pagar el canon por la franquicia a adquirir, lo que significa que debe tener solvencia económica para afrontar dicha inversión y para adquirir o arrendar un local, cubrir gastos de adecuación y gastos de implementación del negocio, para poder ofrecer una infraestructura de calidad. Al mismo tiempo, debe disponer de capacidad profesional para llevar a cabo la idea del negocio a franquiciarse, además contar con un equipo humano capacitado para la misma (Muñiz, 2016).

Otra de sus obligaciones es utilizar el sistema comercial otorgado por el franquiciador respetando siempre las instrucciones en cuanto a uso de la marca, precio, imagen y calidad del producto o servicio; como también las directrices establecidas en el

contrato de franquicia y en el manual operativo. El franquiciado también debe tener una correcta relación y trato con el franquiciador, que se base en el respeto y confianza para resolver o asumir de manera conjunta los problemas que pudieran presentarse (Muñiz, 2016).

El franquiciado debe poseer cualidades necesarias para operar una franquicia, como: fidelidad, ética, perseverancia, emprendimiento y comunicación efectiva. Además, debe tener claro que de su capacidad de operar el negocio depende el éxito de la franquicia, es por ello que el franquiciador debe escoger detenidamente en quiénes recae el futuro de su negocio (Muñiz, 2016).

1.10. Legislación nacional e internacional de franquicias

1.10.1. Legislación nacional

“En la normativa legal ecuatoriana la franquicia es un contrato mercantil que es innominado, esto significa que no tiene una regulación ni un nombre propio dentro de la legislación. Este tipo de contratos se han venido generando frente a las necesidades que han tenido los comerciantes, y por lo tanto muchas veces depende únicamente de su consentimiento o de su interés privado, con la única limitación de que los convenios o contratos no sean contrarios al orden público, y no tengan un objeto ilícito” (Cordero J. C., 2016).

El contrato de franquicia es bastante común dentro del ámbito empresarial, sin embargo, es un contrato que no tiene sustento legal, en el sentido de que sus características no se encuentran detalladas, debido a que éstas dependen del acuerdo entre las partes (Cordero J. C., 2016).

En opinión del Dr. Juan Carlos Cordero, catedrático de la Universidad del Azuay:

“No hay una legislación como tal, ya que podría atentar contra la naturaleza misma del contrato de franquicia. Dicho contrato es tan utilizado porque es atractivo para el comerciante, ya que no se le limita tanto en cuanto a su capacidad para poder discernir cuáles son los verdaderos intereses que tiene frente a un negocio determinado, por eso es que el comerciante tiene y establece sus propias reglas. En este caso el contrato es una figura de

derecho mercantil, reconocido dentro de nuestra legislación pero bajo el principio de la autonomía de la voluntad de las partes”.

En cuanto a los requisitos legales necesarios para instaurar una franquicia en el Ecuador, estos dependen de en qué consiste la franquicia. Por ejemplo, si se otorga el uso de la marca, el requisito legal es que el franquiciador sea titular de la marca. Otro tipo de requisito legal también puede ser por ejemplo, que el producto o servicio que se ofrece a los clientes cumpla con los parámetros de excelencia establecidos. Por tanto, los requisitos legales dependerán de lo que el franquiciador quiera negociar dentro del contrato de franquicia (Cordero J. C., 2016).

Sin embargo, existen varios cuerpos normativos como el Código Civil, el Código de Trabajo y el Código de Comercio, que contienen ciertas disposiciones relacionados de cierta forma a los contratos de franquicias, asimismo, el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación contiene disposiciones en lo referente a marcas, patentes, nombre comercial y competencia desleal, entre otras cosas.

Código de Comercio

El Código de Comercio regula el sistema de las actividades mercantiles en general, el artículo 1 expresa:

Art. 1. “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”.

Este artículo incluye a los tipos de contratos denominados franquicias, los cuales se complementan con el Art. 5 y el Art. 6 del mismo Código.

Art. 5. “En los casos que no estén especialmente resueltos por este Código, se aplicarán las disposiciones del Código Civil”.

Art. 6. “Toda persona que, según las disposiciones del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio”.

Código Civil-Cuarto Libro

El Código Civil del Ecuador, en uno de sus libros regula los contratos en general, de las obligaciones de las partes y la capacidad legal de las personas ya sean naturales o jurídicas.

Art. 1454. *“Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas”.*

Art. 1460. *“Se distinguen en cada contrato las cosas que son de su esencia, las que son de su naturaleza, y las puramente accidentales. Son de la esencia de un contrato aquellas cosas sin las cuales, o no surte efecto alguno, o degenera en otro contrato diferente; son de la naturaleza de un contrato las que, no siendo esenciales en él se entienden pertenecerle, sin necesidad de una cláusula especial; y son accidentales a un contrato aquellas que ni esencial ni naturalmente le pertenecen, y que se le agregan por medio de cláusulas especiales”.*

Art. 1588. *“Todo contrato es ley para las partes”.*

Código de Trabajo

Este Código regula las actividades de índole laboral, en el artículo 1 expresa: *“los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleado y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo”.*

Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación

Dicho Código fue publicado en el Registro Oficial No. 899, el 9 de diciembre del 2016, derogando a su vez la Ley de Propiedad Intelectual anterior. En su disposición transitoria tercera establece que:

“El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, así como toda la institucionalidad creada mediante la Ley de Propiedad Intelectual, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 426 de 28 de diciembre de 2006,

existirá hasta que se establezca mediante el correspondiente Decreto Ejecutivo, la nueva autoridad nacional competente en materia de derechos intelectuales, encargada de la regulación, gestión y control de los derechos intelectuales y de los conocimientos tradicionales, perteneciente a la Función Ejecutiva y adscrita a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, en un plazo que no podrá exceder de 90 días contados desde la vigencia del presente Código”.

Art. 89 *“Los derechos de propiedad intelectual comprenden principalmente a los derechos de autor y derechos conexos, la propiedad industrial y las obtenciones vegetales”.*

De acuerdo a la entrevista realizada a la Subdirectora regional de Cuenca del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual², la Dra. Susana Vásquez: dicho instituto no tiene competencia para el tema de franquicias.

“Básicamente en lo que tiene atribución es en la inscripción del contrato de franquicia, ya que en el mismo se debe incluir una cláusula acerca del licenciamiento del uso de marca; adicionalmente, si se hiciera alusión a algún tipo de secreto industrial, ya que sigue un proceso diferente en nuestra legislación la protección del mismo. En ese sentido, en el IEPI no hay la obligatoriedad de inscribir el contrato, puesto que es facultativo hacerlo por parte del franquiciado o del franquiciante.

Para realizar la inscripción del contrato se tiene que presentar una copia del mismo, pagar la tasa, y llenar un formulario mediante el cual se solicita a la institución que realice esta inscripción. Los efectos jurídicos nacen desde la inscripción de este contrato, la inscripción tiene el objetivo de brindar seguridad y publicidad frente a terceros”.

Asimismo, la Dra. Vásquez supo explicar la diferencia entre derechos de autor y patente en nuestra legislación: *“La patente se registra para la protección de innovaciones desde el punto de vista tecnológico y científico en nuestro medio, en otros sistemas jurídicos se patenta por ejemplo el software, pero en nuestro país se registra a través de derecho de autor”.*

² IEPI por sus siglas

De esta manera, en el caso de procedimientos o metodologías de enseñanza, estos no deben ser registrados como patente sino a través de derechos de autor. *“Es posible solicitar el reconocimiento de estos derechos sobre procedimientos o metodologías de enseñanza en cualquier momento, porque el mismo no caduca ni prescribe”* (Vásquez S. , 2016).

Además, en cuánto a la marca el Art. 359, menciona que:

“(...) Podrán constituir marcas, entre otros, los siguientes signos o medios:

- 1. Las palabras o combinación de palabras;*
- 2. Las imágenes, figuras, símbolos, gráficos, logotipos,*
 - a. monogramas, retratos, etiquetas, emblemas y escudos;*
- 3. Los sonidos, olores y sabores;*
- 4. Las letras y los números;*
- 5. Un color delimitado por una forma o una combinación*
 - b. de colores;*
- 6. La forma de los productos, sus envases o envolturas;*
- 7. Los relieves y texturas perceptibles por el sentido del*
 - c. tacto;*
- 8. Las animaciones, gestos y secuencias de movimientos;*
- 9. Los hologramas; y*
- 10. Cualquier combinación de los signos o medios indicados en los apartados anteriores”.*

Art. 415:

“Se entenderá por nombre comercial cualquier signo que sea apto para identificar a una persona o establecimiento mercantil en el ejercicio de su actividad económica y distinguirla de las demás que desarrollan actividades idénticas o similares.

Una persona o establecimiento mercantil podrá tener más de un nombre comercial. Pueden constituir nombre comercial, entre otros, una denominación social, razón social u otra designación inscrita en un registro de personas o sociedades mercantiles. Los nombres comerciales son independientes de las denominaciones o razones sociales de las personas jurídicas, pudiendo ambas coexistir”.

Con el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación Ingenios, no cambia el proceso de registro de marcas, porque se está replicando lo establecido en tratados internacionales, específicamente la Decisión 486, la cual trata el régimen común sobre propiedad intelectual de la Comunidad Andina. Lo que se hace con éste Código es perfeccionar ciertos detalles o imprecisiones que tal vez tenía la Ley de Propiedad Intelectual (Vásquez S. , 2016).

Como conclusión, considerando que el derecho tiene que ir a la par de la evolución de la sociedad para satisfacer sus necesidades, es mejor que no exista una regulación pormenorizada en cuanto a franquicias para que no se limite el avance del derecho sobre todo en el área mercantil, al tener en cuenta que la sociedad y sus necesidades cambian constantemente. Por tanto es positivo que exista la libertad de que empresas franquiciadoras establezcan las condiciones que estimen necesarias de acuerdo a su modelo de negocios.

1.10.2. Legislación internacional

Considerando que en la actualidad la franquicia como contrato comercial tiene como principal objetivo no solo la expansión comercial, sino que la misma se realice internacionalmente, resulta muy importante conocer la legislación existente a nivel internacional. A pesar de que no existen convenciones, tratados, o leyes internacionales relacionadas directamente a franquicias que regulen a la mayoría de países como existen en otras materias; y tomando en cuenta que tampoco es conveniente establecer un modelo único de contrato de franquicia por la gran diversidad de tipos de franquicias y modelos de negocios; existe la necesidad de unificar los principios básicos sobre la franquicia como sistema comercial.

El Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, al reconocer el creciente papel que la franquicia desempeña en un gran número de economías nacionales, y la necesidad de información equilibrada entre las partes en el contrato de franquicia para mejorar los intereses económicos y sociales; considerando además que los legisladores nacionales podrían querer adaptar las disposiciones propuestas para los procedimientos legislativos de cada Estado, creó la Ley Modelo sobre la divulgación de la información en materia de franquicia y su Informe Explicativo como un ejemplo que no es obligatorio para los legisladores nacionales, sino como un instrumento que pretende ser una recomendación para los Estados que

han decidido adoptar una legislación específica sobre este tema (Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, 2007).

Cabe tomar en consideración que el Instituto UNIDROIT está conformado por 65 Estados miembros, en su gran mayoría de Europa, en América son miembros del referido instituto: Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Cuba, México, Nicaragua, Paraguay, Estados Unidos, Uruguay, Venezuela (Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, 2007).

El artículo 1 de la ley anteriormente mencionada especifica que la misma se aplica a las franquicias que deben ser concedidas o renovadas para la explotación de una o varias actividades empresariales franquiciadas en el territorio del Estado que lo adopta. En el informe explicativo de la Ley Modelo se expone que:

“Se aplica a franquicias explotadas en el territorio nacional del Estado que la adopta, bien sean de procedencia nacional o extranjera. No está destinada a regular franquicias procedentes de un país que adoptó la Ley Modelo y que se explota en un país que no la adoptó, ni a franquicias cuyo único vínculo con el Estado que adopta la Ley Modelo es el hecho de que sea el lugar de firma del contrato de franquicia”.

El artículo 6 de la ley ibídem, se refiere a la información que debe ser divulgada en el documento de información que el franquiciador debe proporcionar al franquiciado, entre la más importante se encuentra:

- Las marcas, los nombres comerciales o similares, bajo las cuales el franquiciador ejerce o tiene la intención de ejercer sus actividades comerciales en el Estado donde el potencial franquiciado desarrollará su actividad.
- Una descripción de la franquicia y de la experiencia comercial del franquiciador y sus afiliados concedentes de franquicias.
- Cualquier procedimiento de insolvencia, concursal, o cualquier otro procedimiento comparable que haya afectado al franquiciador y a su(s) afiliado(s) en los cinco años anteriores y las citaciones judiciales en la materia.
- El número total de los franquiciados y de los establecimientos de los que es titular el franquiciador.

- La información relativa a los derechos de propiedad intelectual del franquiciador que serán entregados al franquiciado, y en particular, a las marcas, patentes, a los derechos de autor, y programas de ordenador.
- Información sobre bienes y/o servicios que el franquiciado debe comprar o arrendar, indicando si alguna de ellas debe comprarse o arrendarse al franquiciador, a sus afiliados, o a un proveedor designado por el franquiciador.
- Cuestiones financieras, incluyendo una estimación del importe total de la inversión inicial del potencial franquiciado; financiación ofrecida o negociada por el franquiciador; los estados financieros del franquiciador.
- La duración y las condiciones de renovación de la franquicia.
- Una descripción de los programas de formación inicial y continua.
- La amplitud de los derechos de exclusiva que se concederán.
- Las condiciones en las cuales el franquiciado puede poner fin al contrato de franquicia y los efectos de tal rescisión.
- Las limitaciones impuestas al franquiciado.
- El canon inicial de franquicia, y otros cánones y cualesquiera otros pagos.

En otro orden, considerando la importancia que tienen las marcas en relación con la franquicia, en cuanto a la solicitud de registro internacional, uno de los requisitos para poder realizarla; es que la marca para la que se solicita el registro internacional esté registrada a nivel nacional. Las solicitudes de registro internacional se hacen en la oficina de la propiedad industrial del país de origen y es esta oficina la que remitirá la solicitud a la Oficina Internacional de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual³, después de comprobar y certificar que la marca está inscrita en el registro nacional de marcas a nombre del solicitante y que los bienes y/o servicios enumerados en la solicitud internacional están cubiertos por el registro nacional. Es importante recalcar que el registro internacional tiene efecto solamente en aquellos países para los que se ha solicitado explícitamente protección (Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado, 2005).

La Dra. Susana Vásquez recalcó que *“no existe aún un sistema de registro internacional de marcas a nivel mundial, el registro es eminentemente territorial. Cuando se necesita registrar una marca en los países en los que se tenga interés, se tiene que presentar una solicitud en cada uno de ellos”*. Concluyendo que no basta

³ OMPI por sus siglas

con realizar un solo registro de marca para tener asegurado el mismo en todos los países a nivel mundial, el trámite es independiente en cada país.

Con respecto a convenios relacionados con propiedad intelectual que podrían tener influencia al momento de franquiciar un negocio o de adquirir una franquicia, se encuentra el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial de 1835, al cual está adherido el Ecuador desde 1999.

En el mismo se exige a cada país parte del Convenio que conceda a los nacionales de los otros países miembros el mismo tratamiento que concede a sus propios nacionales. Uno de los beneficios del Convenio de París, es el derecho de prioridad, según el cual con la solicitud ordinaria de un derecho de la propiedad industrial presentada en uno de los países miembros, se puede solicitar a su vez protección en todos los demás países miembros. En el caso de las marcas el período de tiempo dentro del cual deben realizarse las solicitudes posteriores es de seis meses (Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado, 2005).

Asimismo, a nivel de la Comunidad Andina, existe la Decisión 486 sobre el Régimen Común sobre Propiedad Industrial, en la cual también se hace mención en el artículo 2 que se debe conceder a los nacionales de los demás miembros de la Comunidad Andina, de la Organización Mundial del Comercio y del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial, un trato no menos favorable que el que otorgue a sus propios nacionales.

En general, la Decisión 486 hace referencia también a normas relacionados a propiedad industrial como patentes, licencias, marca, lemas comerciales, secretos industriales, marcas colectivas, indicaciones geográficas, competencia desleal, el derecho de prioridad, entre otras; a aplicarse específicamente en la Comunidad Andina, pero se basa en el Convenio de París sobre Propiedad Industrial igualmente.

Entonces, por ejemplo si una franquicia ecuatoriana tuviese interés en registrar su marca en países vecinos como Perú y Colombia, se puede hacer valer su solicitud ecuatoriana en cada uno de estos países, conforme lo establecido en la Decisión 486, alegando al derecho de prioridad, el cual permite ser considerado como la primera persona para registrar esa marca. No obstante, se tiene que seguir un procedimiento y sujetarse a la legislación de cada uno de los países; que en este caso sería parecida a la normativa constante en la Decisión Andina que unifica hasta

cierto punto la legislación aplicable en los países de la Comunidad Andina, sin embargo, cada país es soberano en relación a la aplicación de su legislación (Vásquez S. , 2016).

En el mismo contexto, cabe mencionar el Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas.

“El Sistema de Madrid de registro internacional de marcas se rige por el Arreglo de Madrid, adoptado en 1891, y el Protocolo concerniente a ese Arreglo, adoptado en 1989. El sistema permite proteger una marca en un gran número de países mediante la obtención de un registro internacional que surte efecto en cada una de las Partes Contratantes que hayan sido designadas” (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, s.a.).

“De conformidad con el Arreglo de Madrid, los nacionales de países parte del Arreglo están facultados para solicitar registro internacional. De manera similar, los nacionales de países no parte del Arreglo de Madrid, pero parte del Convenio de París, que tengan su domicilio o un establecimiento industrial o comercial efectivo y serio en un país parte del Arreglo de Madrid, se colocan en una posición igual con los nacionales de países parte del Arreglo de Madrid” (Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado, 2005).

Por tanto, interpretando lo mencionado anteriormente y relacionándolo a una marca de una franquicia, si una franquicia ecuatoriana quisiera registrar su marca internacionalmente según este Acuerdo, si tuviera un establecimiento comercial o industrial en uno de los países parte del Acuerdo, podría hacerlo ya que por otro lado, sí es parte del Convenio de París.

La Dra. Susana Vásquez confirmó dicha interpretación y recalcó que es una solicitud de registro de marca, más no directamente el registro. Igualmente mencionó que *“la Unión Europea posee un sistema diferente al de la Comunidad Andina, puesto que tienen un sistema de marca comunitaria, entonces, además de la marca nacional, tienen la posibilidad de registrar dentro de la Unión Europea, puesto que el Acuerdo de Madrid está vigente en dicha comunidad política”*.

En cuanto a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas, denominada también “Clasificación de Niza”, ésta es obligatoria para

el registro nacional de marcas en los países parte del Arreglo de Niza, y para el registro internacional de marcas que lleva a cabo la Oficina Internacional de la OMPI en virtud del Arreglo de Madrid. Ecuador no es parte del Arreglo de Niza, sin embargo si es parte de los países que desde noviembre del 2011 utilizan la Clasificación mencionada (Asamblea de la Unión de Niza, 2016).

En este contexto, ya que el presente trabajo de titulación tiene por objeto establecer una franquicia de una institución educativa, el registro de su marca correspondiendo a la Clasificación de Niza, se haría de acuerdo a la clase 41.

“La clase 41 comprende principalmente los servicios prestados por personas o instituciones para desarrollar las facultades mentales de personas o animales, así como los servicios destinados a divertir o entretener.

Esta clase comprende en particular:

- *todos los servicios relacionados con la educación de personas o la doma y adiestramiento de animales;*
- *los servicios cuyos principales propósitos son el recreo, diversión y entretenimiento de personas;*
- *los servicios de presentación al público de obras de artes plásticas o de literatura con fines culturales o educativos”* (Asamblea de la Unión de Niza, 2016).

Por otro lado, se encuentra la Decisión 291, la cual se refiere al Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías. Dicha Decisión establece en su capítulo IV, literal 14, que para efectos del registro de contratos sobre transferencia de tecnología externa, marcas o sobre patentes, los Países Miembros podrán tener en cuenta que dichos contratos no contengan lo siguiente:

- a. *“Cláusulas en virtud de las cuales el suministro de tecnología o el uso de una marca, lleve consigo la obligación para el país o la empresa receptora de adquirir, de una fuente determinada, bienes de capital, productos intermedios, materias primas u otras tecnologías o de utilizar permanentemente personal señalado por la empresa proveedora de tecnología;*
- b. *Cláusulas conforme a las cuales la empresa vendedora de tecnología o concedente del uso de una marca se reserve el derecho de fijar los precios*

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

Salvo casos excepcionales, debidamente calificados por el organismo nacional competente del país receptor, no se admitirán cláusulas en las que se prohíba o limite de cualquier manera la exportación de los productos elaborados en base a la tecnología respectiva. En ningún caso se admitirán cláusulas de esta naturaleza en relación con el intercambio subregional o para la exportación de productos similares a terceros países”.

Finalmente, al momento de buscar solución de problemas entre franquiciadores y franquiciados se ha recurrido a asociaciones tanto nacionales cuanto internacionales, que elaboran códigos deontológicos que son normas éticas que buscan el equilibrio entre las partes mediante declaraciones de buenas intenciones de los franquiciadores (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Uno de los códigos deontológicos más importantes y completos es el de la Asociación Internacional de Franquicias, (*International Franchise Association*), el cual se aplica a las operaciones realizadas por los miembros de dicha asociación, ya sean franquiciadores o franquiciados, en los Estados Unidos. Las cinco secciones que componen este Código establecen criterios de funcionamiento de la asociación, procedimientos de resolución de conflictos, principios morales, normas de conducta, en las que se incluye la información que debe ser proporcionada, los principios de buena fe y cooperación entre los miembros, los derechos de las partes, las condiciones de suministro de recursos, entre otros aspectos (Díez de Castro & Galán González, 1998).

Por otro lado, el Código Deontológico de la Federación Europea de Franquicias, (*European Franchise Federation*), es un tratado de buenas costumbres y conducta entre los usuarios de la franquicia en Europa en todas las operaciones de franquicia, con excepción de la franquicia máster. Uno de los aspectos más relevantes de este Código es que instituye pautas de comportamiento para proteger la veracidad y objetividad de toda la publicidad e información generada sobre la franquicia, incluso desde que se selecciona los franquiciados, y durante la vigencia del contrato. Al mismo tiempo establece el contenido mínimo de obligaciones, los derechos al momento de la expiración y las condiciones de renovación del contrato, la transmisión del negocio a un tercero, los pagos que debe realizar el franquiciado, entre otras cosas (Díez de Castro & Galán González, 1998).

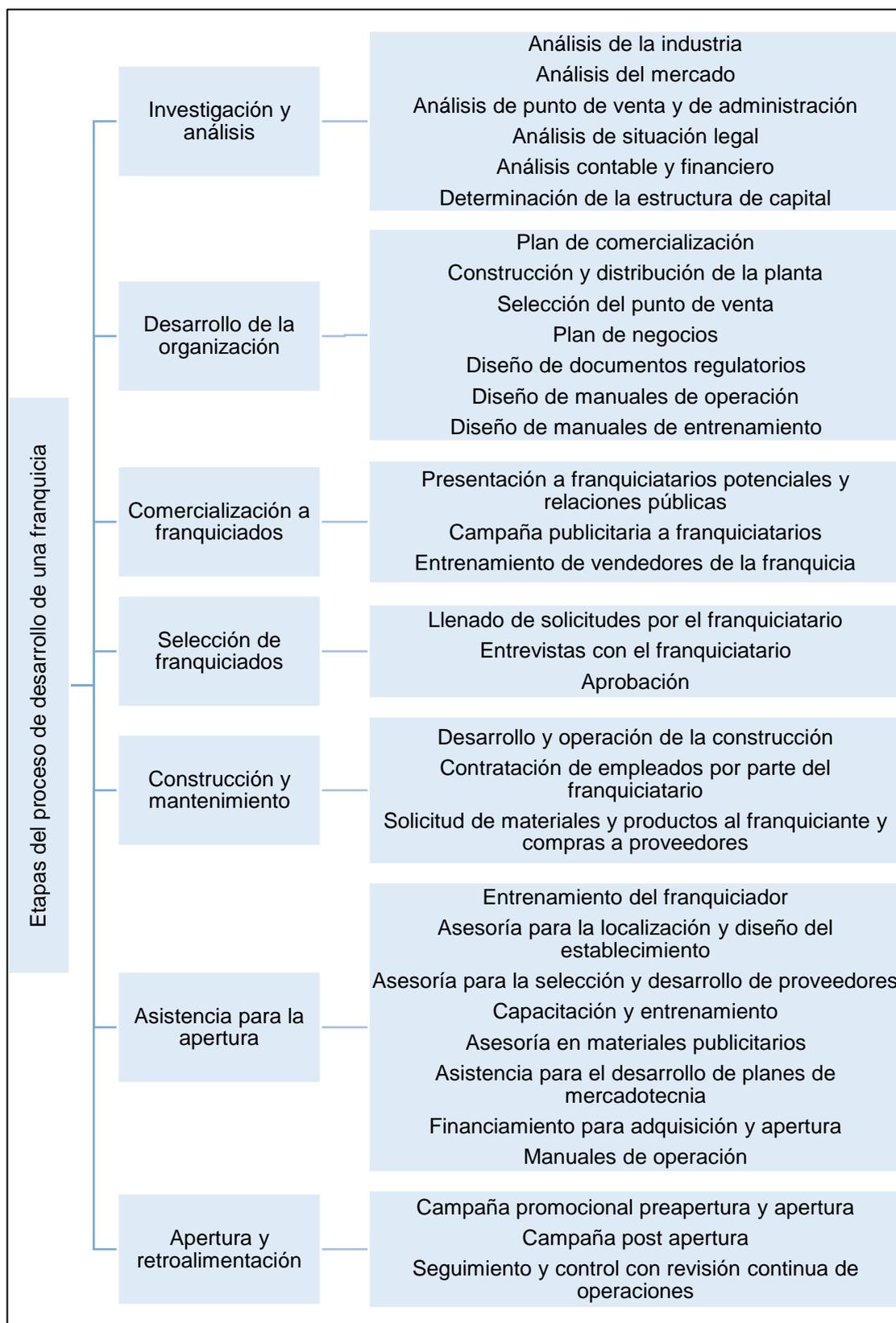
Existen otros códigos deontológicos, aunque de menos relevancia, por ejemplo, el Código de la Federación Francesa de la Franquicia (*Federation Française de la Franchise*); el Código de la Asociación Belga del Franquiciamiento (*Association Belge du Franchising*); el Código de la Asociación Británica de Franquicias (*British Franchise Association*), el Código de la Asociación de Franquicias de Japón (*Japan Franchise Association*), y el Código de la Asociación.

CAPÍTULO II EL MODELO DE NEGOCIOS DE FINE-TUNED ENGLISH PARA ESTABLECER SU FRANQUICIA

2.1. Metodología para la creación del sistema de franquicia

Para poder alcanzar el éxito de una franquicia es necesario que el potencial franquiciador tenga claro cuál es el proceso de creación de su franquicia, de manera que se establezca de forma legal y correcta, y que a su vez seleccione a los mejores franquiciados posibles, replicando así el éxito en sus negocios. En el libro *Desarrollo del Sistema de Franquicias* se establecen las etapas del proceso de desarrollo de una franquicia, las mismas que tienen a su vez una serie de actividades para lograr la expansión de la franquicia de forma continua y ordenada.

Figura 2 Etapas del proceso de desarrollo de franquicias.



Fuente: Elaboración propia en base al libro *Desarrollo de Franquicias*, 1997.

Se han considerado las etapas mencionadas en la figura anterior como una guía ideal para el proceso que deberá realizar Fine-Tuned English para poder crear su sistema de franquicia e internacionalizar su modelo de negocio.

Investigación y análisis

En esta etapa preliminar se debe examinar un estudio superficial de las condiciones internas y externas en las que la empresa debe desenvolverse al integrar una franquicia. Entre los indicadores propensos a analizar correspondiendo a los pasos de esta etapa, expresados en la Figura 2, se encuentran: el análisis de la legislación ecuatoriana; análisis contable y financiero, que incluye: promedios de venta, promedios de inversión en los puntos de venta, ratios financieros, cálculo de regalías y utilidad; análisis del potencial del mercado; entre otros.

Desarrollo de la organización

Las actividades de esta etapa constituyen el núcleo básico del negocio a franquiciar, ya que de ellas depende su éxito. Se deben incluir aspectos como planes de comercialización, que a su vez contengan planes promocionales y un análisis del mercado de los lugares donde se pretende comercializar la franquicia; la selección del establecimiento en el lugar adecuado, según la afluencia de clientes; el desarrollo del plan de negocios; la elaboración de documentos regulatorios y manuales.

Comercialización a franquiciados

En esta etapa se debe mostrar la imagen completa de la franquicia para atraer a los franquiciados, se basa en la presentación del paquete de franquicia, requerimientos de inversión y perfil de franquiciatario, además de campañas en revistas especializadas, folletos, ferias comerciales y convenciones, entre otros.

Selección de franquiciados

Este proceso es crítico, ya que si la selección es correcta, se puede desarrollar la franquicia rápidamente. Es por eso que se debe observar cuidadosamente la información básica de quienes soliciten ser franquiciados, además estos deben contar con los recursos necesarios para la inversión. En caso de que los aspirantes cumplan con los requerimientos y aprueben la debida entrevista, se debe realizar la asignación de territorios y la firma del contrato.

Construcción y mantenimiento

Durante esta etapa, mientras se realiza la construcción o selección del lugar donde se ubicará el establecimiento, se debe capacitar a los franquiciados para que estos a su vez puedan contratar al personal necesario y posteriormente proceder a realizar las compras a los proveedores autorizados.

Asistencia para la apertura

La apertura es un momento muy importante de la relación franquiciador-franquiciado, pues es cuando se materializa su trabajo conjunto. Por tanto, es necesaria la transmisión de los conceptos característicos de la franquicia, la localización del establecimiento en base a proyecciones de demanda y el potencial de mercado, a más de la correspondiente asesoría y entrenamiento.

Apertura y retroalimentación

En esta etapa se debe realizar un correcto diseño de la campaña publicitaria antes de la apertura y a lo largo del tiempo de funcionamiento de la franquicia, y del plan promocional, sin dejar de lado el sistema de supervisión y apoyo al franquiciado.

2.2. Paquete de la franquicia Fine-Tuned English Cía. Ltda.

El paquete de franquicia contendrá un dossier informativo, en el cual se presentará a la empresa y los servicios que ésta ofrece, además de demostrar su evolución a lo largo de su experiencia; también contendrá los manuales; los métodos de formación; el presupuesto de inversión; y el contrato de franquicia.

El mismo se presentó a modo de propuesta al Directorio General y al Gerente de la empresa, se realizaron los cambios pertinentes en conjunto con las autoras para que se adapte de la mejor manera posible a la realidad de la Institución. De forma que la información que se indica a continuación fue aprobada para ser desarrollada y establecer en el corto plazo la franquicia Fine-Tuned English.

2.2.1. Dossier informativo (presentación de la franquicia)

Fine-Tuned English Cía. Ltda. ha demostrado en más de dos décadas de experiencia que su método de enseñanza tiene la acogida necesaria para expandir su servicio educativo a nivel nacional e internacional.

2.2.1.1. Antecedentes de Fine-Tuned English Cía. Ltda.

De acuerdo a los archivos de la empresa, Fine-Tuned English Language Institute, fue constituida legal y oficialmente en la ciudad de Loja, el 4 de noviembre de 1992. Su funcionamiento fue autorizado por el Ministerio de Educación y Cultura mediante Res. Min. 034-SD-DINEPP del 7 de enero de 1993, actualmente se rige por la Normativa y Resoluciones de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional, con base a la Resolución Nro. SO-03-003-2016 del 15 de julio del 2016, publicada en el Registro Oficial No. 837 del 09 de septiembre de 2016. Los mentalizadores y promotores de esta institución educativa, son dos profesionales de la enseñanza del idioma inglés: la Dra. Saula Aguilar de Ludeña y el Lic. Edgar Iván Abad Villavicencio.

Fine-Tuned English Language Institute es la institución pionera en impulsar el aprendizaje del idioma inglés en la ciudad de Loja. Con el objetivo de solventar deficiencias pedagógicas, didácticas y lingüísticas observadas en la gran mayoría de los centros educativos primarios y secundarios. Como parte de su proceso de crecimiento y evolución, amplió su campo de acción a nivel de la provincia de Loja, en la ciudad de Catamayo, y a nivel nacional en la provincia de Zamora Chinchipe, con cursos para niños, jóvenes y adultos, sin dejar de lado el proyectarse en lo posterior a otros cantones, ciudades y países.

En virtud de un trabajo serio y renovador, Fine-Tuned English, se ha ganado la credibilidad y confianza de la ciudadanía lojana, a tal punto de determinar un crecimiento exponencial de la población estudiantil, lo que compromete al establecimiento educativo, a seguir superándose para contribuir al avance de la educación, la ciencia, y la cultura de Loja y su zona de influencia.

2.2.1.2. Misión de la empresa

La misión de Fine-Tuned English Language Institute, es ofrecer a sus alumnos y alumnas un servicio eficiente y efectivo en la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, logrado mediante el mejoramiento continuo del proceso lingüístico, pedagógico y tecnológico, para optimizar el desarrollo de competencias, destrezas y habilidades cognitivas, culturales y personales, a fin de potenciar la superación y realización humana, profesional y social (Fine-Tuned English Cía. Ltda., s.a.).

2.2.1.3. Visión de la empresa

Fine-Tuned English Language Institute, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la globalización, las revoluciones científico-tecnológicas del siglo XXI, los cambios culturales y valores emergentes, es un centro educativo de proyección provincial, nacional e internacional, con un liderazgo participativo y un nuevo concepto de organización, para atender las demandas sociales y educativas crecientes, en cuanto a la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés, centrada en el alumno que aprende en clave de intercambio, riqueza y vivencia intercultural con una reconocida eficacia y eficiencia (Fine-Tuned English Cía. Ltda., s.a.).

2.2.1.4. Valores empresariales

Fine-Tuned English busca continuar siendo recíproco con el apoyo ciudadano, y con el interés manifestado por sus alumnos por aprender, demostrando la credibilidad de su instituto, su responsabilidad al garantizar la capacitación constante de sus profesores; la estabilidad y buenas condiciones laborales entre todos los empleados, y su honestidad al administrar sus recursos de manera legal y transparente. Todo esto con el fin de afianzar la confianza de sus clientes. Finalmente, brindar un servicio de calidad inicia por el manejo correcto de los tiempos y de los horarios para realizar proyectos o realizar entregas, por tal motivo promueve la puntualidad (Fine-Tuned English Cía. Ltda., s.a.).

2.2.1.5. Servicios prestados

Fine-Tuned English se dedica principalmente a la enseñanza del idioma inglés y servicios afines como:

- Cursos de inglés para comunicación internacional para niños, jóvenes y adultos.
- Inglés para el desarrollo auditivo, comunicativo y motriz (niños de 3 a 5 años).
- Programas de intercambio estudiantil con Estados Unidos y Canadá.
- Preparación para los exámenes internacionales Cambridge ESOL
- Cursos intensivos para viajeros y profesionales.
- Clases de español para extranjeros.
- Cursos de nivelación y vacacionales.
- Club de conversación.

También concede:

- Becas para los mejores estudiantes.
- Certificados de aprobación de cada nivel, avalados por el Ministerio de Educación y Cultura.
- Certificado de Proficiencia en inglés (*Certificate of Proficiency in English*).

2.2.1.6. Instalaciones

Fine-Tuned English Loja: Está ubicado en la calle Macará entre Miguel Riofrío y Rocafuerte, cuenta con 87 empleados y 24 años de experiencia.

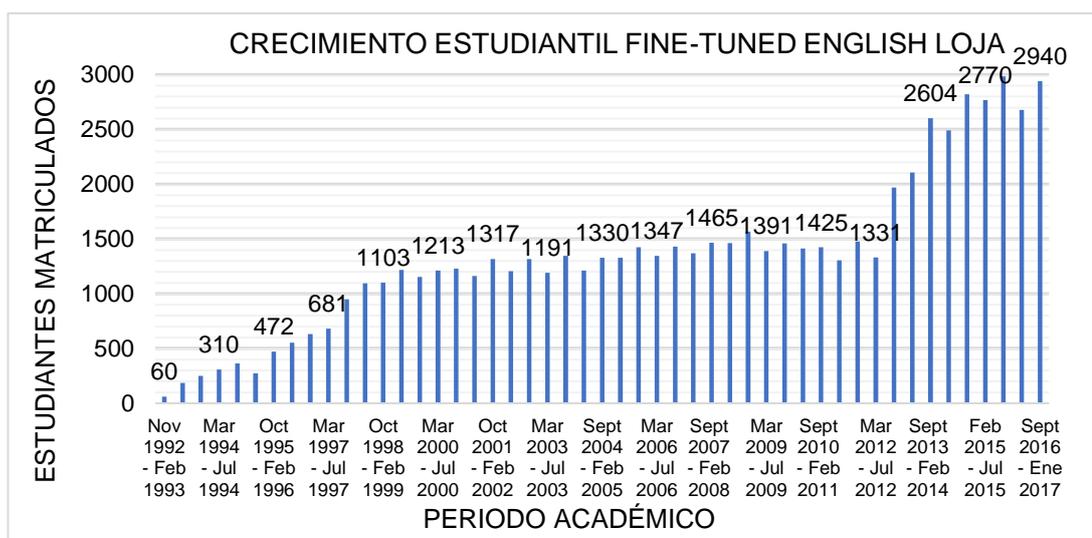
Fine-Tuned Catamayo: Se encuentra en la Av. 24 de Mayo 08-21 y Juan Montalvo, cuenta con 8 empleados y 9 años de funcionamiento.

Fine-Tuned Zamora: Se ubica en la calle García Moreno y Pasaje 12 de Febrero, cuenta con 10 empleados y 7 años de funcionamiento.

2.2.1.7. Evolución de la institución

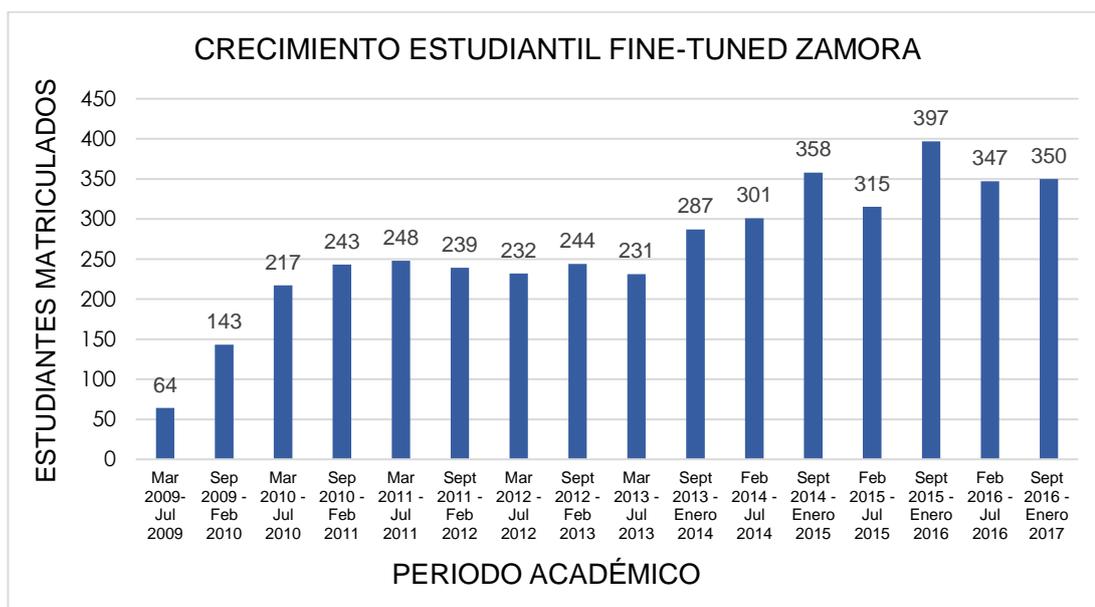
El Anexo No. 3 contiene la información detallada sobre el crecimiento estudiantil de los tres centros, representado gráficamente a continuación.

Figura 3 Crecimiento estudiantil Fine-Tuned English Loja



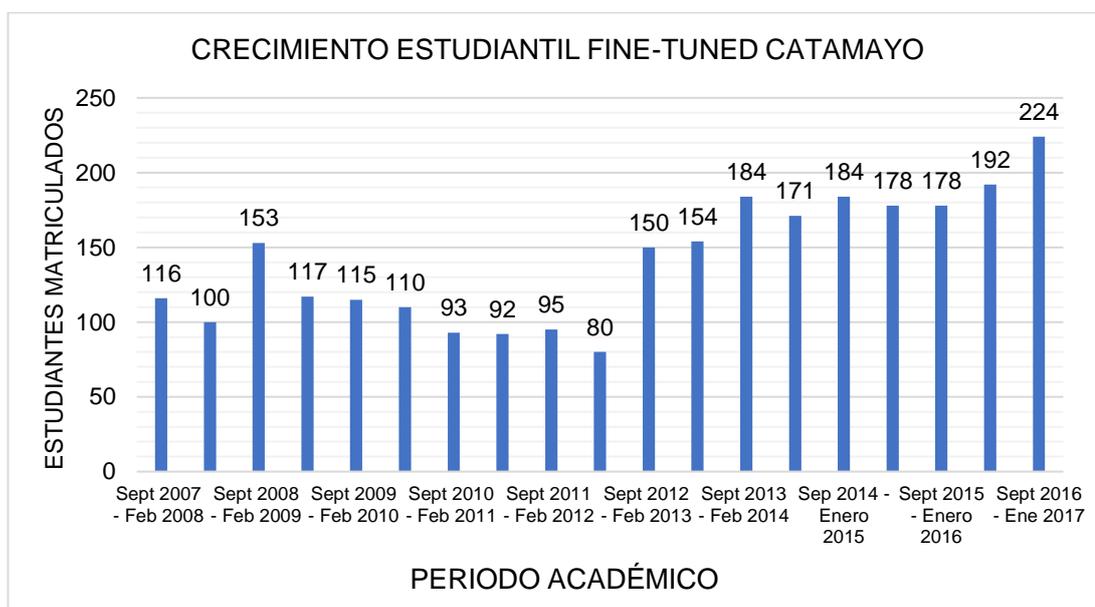
Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Figura 4 Crecimiento estudiantil Fine-Tuned Zamora



Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Figura 5 Crecimiento estudiantil Fine-Tune Catamayo



Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Como se puede observar en las figuras presentadas anteriormente, en general suele haber una disminución en la cantidad de estudiantes matriculados en el periodo académico que inicia en los primeros meses del año, el cual comienza habitualmente en enero o febrero. Por otro lado, el centro con mayor crecimiento es el de la sede en la ciudad de Loja, al tener más años de experiencia y estar ubicado en una ciudad más grande en comparación con los otros dos establecimientos. Por su parte, los

establecimientos de Zamora y Catamayo también han aumentado su número de estudiantes aunque a un ritmo menor que la sede del Instituto.

Estos dos establecimientos han servido como centros piloto para comprobar la acogida de este modelo de negocio y metodología de enseñanza del idioma inglés en otros lugares. La experiencia en dichos centros le ha servido al Instituto para mejorar el método y adaptarlo a otros mercados donde aprender inglés no es algo muy habitual entre los habitantes.

Analizar los datos presentados en las figuras también permite conocer cómo se ha desarrollado este modelo de negocio en diferentes lugares, demostrando a su vez que a pesar de que no todos crecen al mismo ritmo, si logran mantener estabilidad en el mercado, superando su punto de equilibrio. Por tanto, está demostrado que los centros Fine-Tuned English presentan un crecimiento estable, comprobando que sí es un negocio sustentable, probado y por ende idóneo para su expansión nacional e internacional.

2.2.2. Características Generales de los Manuales

Debido a un convenio de confidencialidad entre las autoras de este trabajo de titulación y la empresa en la que se está realizando el mismo, los manuales a continuación serán presentados a modo de esquema, explicando su contenido de forma general, por lo que no se desarrollarán a profundidad.

2.2.2.1. Manual de Gestión de Talento Humano

a. Introducción

La gestión de talento humano es un proceso en el que se consideran a cada una de las personas que forman parte de una organización, de forma que éstas cumplan con sus funciones de la mejor manera, con el objetivo de lograr las metas de la organización.

El manual de gestión de talento humano de Fine-Tuned English explicará la estructura y el modelo organizacional, al mismo tiempo abarcará una descripción de las funciones de cada uno de los puestos que conforman cada departamento de la empresa, así como las competencias y funciones que debe cumplir el personal, y la forma de evaluación de desempeño. Por tanto, este manual brindará a los

franquiciados los lineamientos generales que se deben considerar a la hora de contratar el personal en los establecimientos.

b. Objetivos

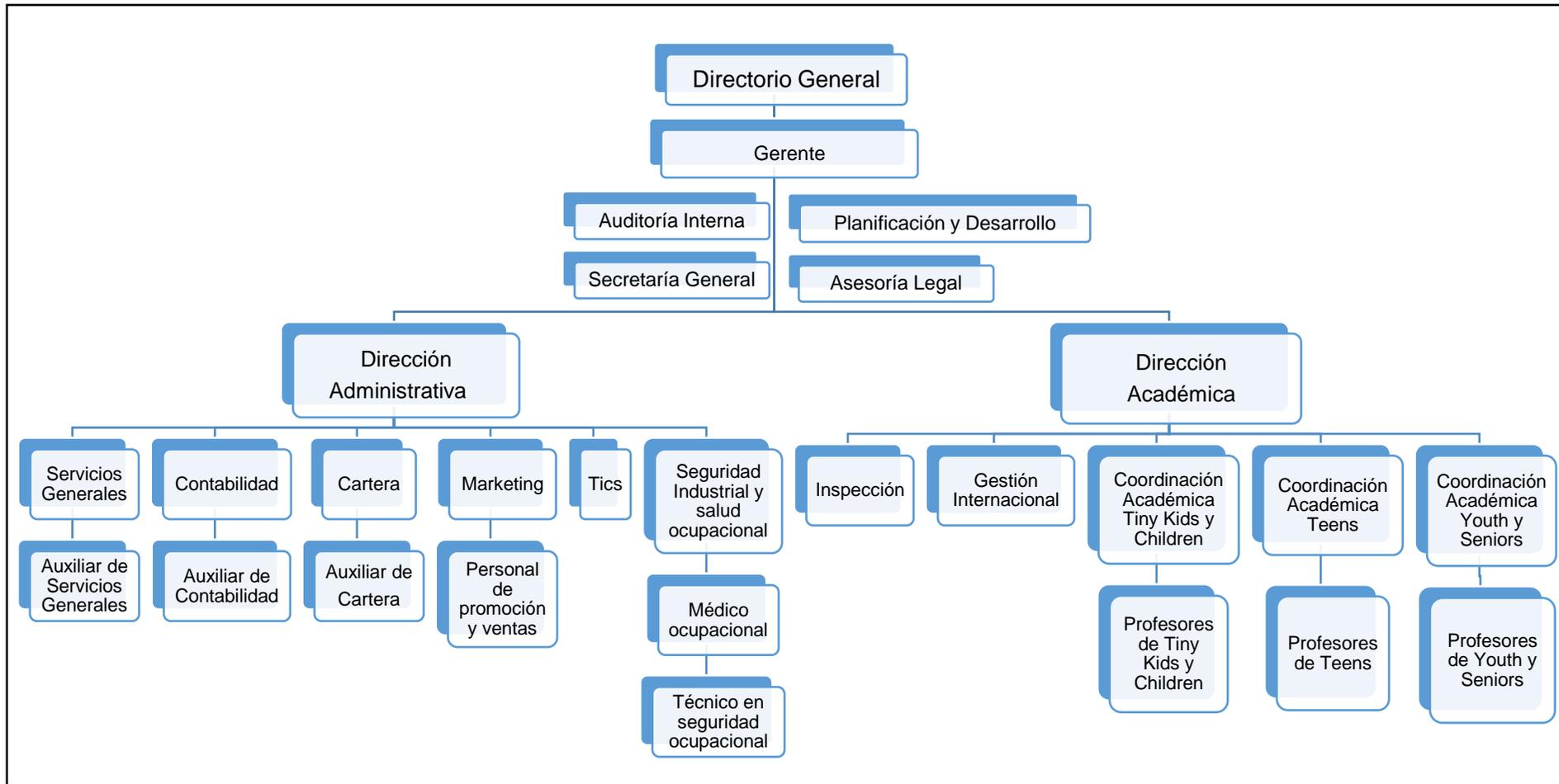
Definir la estructura organizacional de la empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. y establecer una herramienta de trabajo que sirva como guía para la administración y control de las funciones del talento y capital humano.

c. Referencia jurídica

- I. Norma Técnica de Registro de Operadores de Capacitación Profesional.
- II. Ley de Compañías.
- III. Código de Trabajo.
- IV. Código Civil.

d. Estructura de la organización

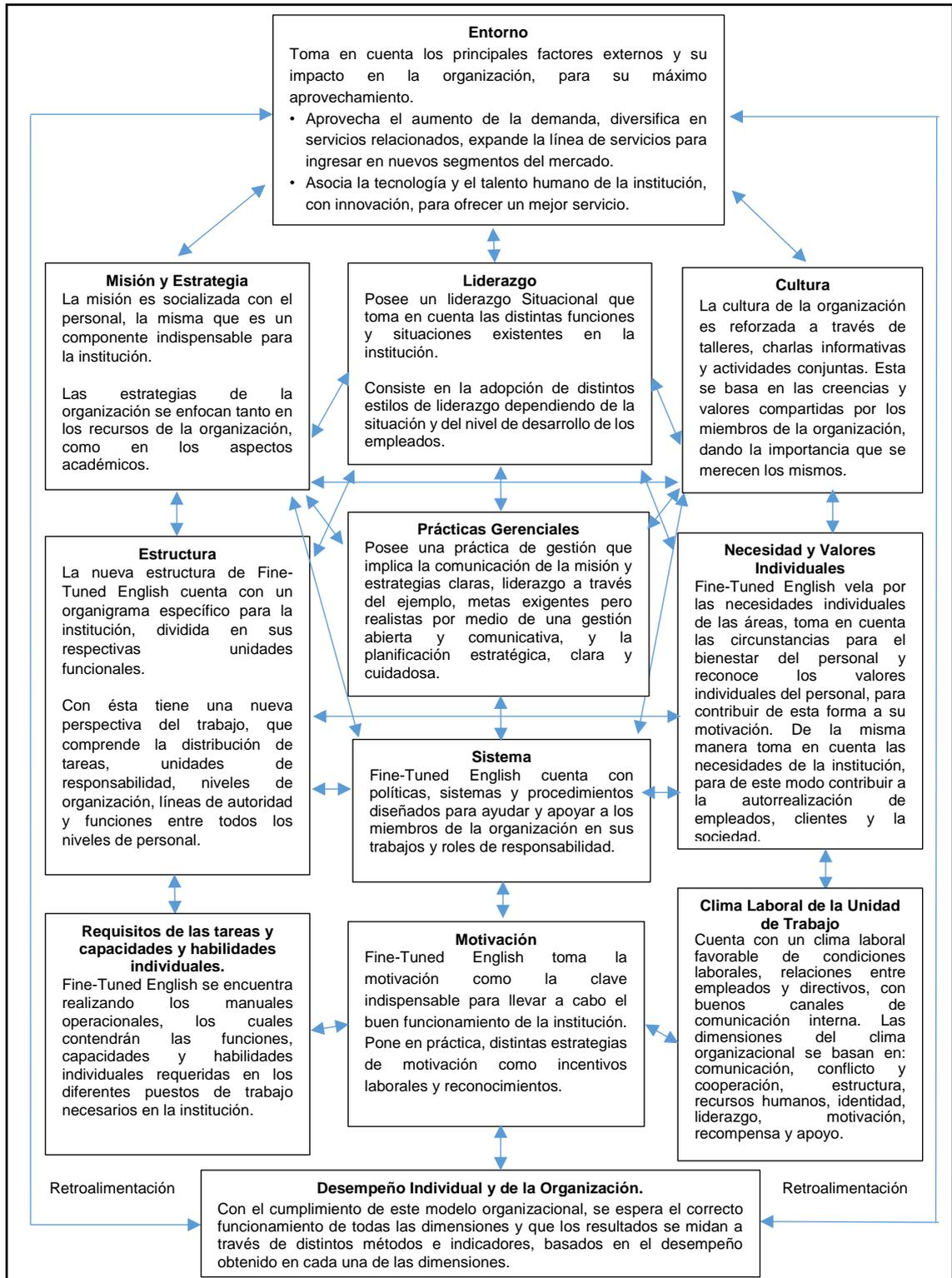
Figura 6 Organigrama de la Institución



Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa

e. Modelo organizacional

Figura 7 Modelo organizacional Burke & Litwin de Fine-Tuned English Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

f. Reglamento Interno de Trabajo

El Reglamento Interno de Trabajo de Fine-Tuned English Cía. Ltda. fue aprobado el 23 de febrero del 2015, mediante la Resolución de Aprobación de Reglamento Interno No. MTD-DRTSP7-2015-1001-R2-JD, de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Loja. El mismo contiene disposiciones sobre el ingreso a la Compañía; ausencias, licencias y vacaciones; remuneraciones; las funciones; los exámenes médicos; las obligaciones y prohibiciones de los empleados; las sanciones y reclamos; y también sobre la terminación del contrato.

g. Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional

El Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de Fine-Tuned English fue aprobado mediante Memorando MRL-DRTSPL-2014-2374, el 4 de junio del 2014, bajo los requisitos establecidos por la Ley y el Ministerio de Relaciones Laborales. Dicho reglamento tiene por objetivo precautelar la seguridad y salud en el trabajo, busca la protección de la vida y de la integridad de las personas que trabajan en las instalaciones, para minimizar al máximo los riesgos. En el reglamento figura que Fine-Tuned English debe disponer de los recursos humanos, económicos y materiales para dotar de las mejores condiciones de seguridad y salud ocupacional en su institución.

El mismo contiene: la política institucional de seguridad y salud laboral, el sistema de gestión de seguridad, prevención de riesgos de poblaciones vulnerables y propios de la actividad laboral, prevención de accidentes mayores, así como también la señalización de seguridad, vigilancia de salud de los trabajadores, registro e investigación de accidentes e incidentes y la capacitación e información en prevención de riesgos.

h. Protocolo en casos de emergencia

Este protocolo describirá la forma de actuación del personal de Fine-Tuned English en casos de emergencia dentro del establecimiento o fuera de él cuando se estén realizando actividades institucionales. Se considerarán los siguientes casos de emergencia:

- I. En caso de accidentes, colapsos o trastornos de salud.
- II. En caso de manifestaciones sociales.
- III. Evacuaciones de emergencia.

i. Funciones por puesto de trabajo

Para estandarizar la forma en que se detallarán las funciones y requisitos de los distintos puestos de trabajo, de modo que la empresa y los franquiciados cuenten con un formato único a tomar en cuenta a la hora de contratar el talento humano, para lo cual se utilizará la siguiente ficha:

Tabla 1 Ficha de puesto de trabajo de Fine-Tuned English Cía. Ltda.

 FINE-TUNED ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE			
Ficha de puesto de trabajo			
Código	Título del puesto	Departamento	No. de plazas
Superiores	Subalternos	Horario	Jornada
Resumen del puesto			
Título			
Experiencia			
Capacitación			
Competencias			
Otros			
Observaciones			
Funciones			

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Se detallarán las fichas correspondientes de acuerdo al organigrama:

- I. Directorio General – Código 001
- II. Gerencia – Código 002
- III. Auditoria Interna – Código 003
- IV. Secretaria General – Código 004
- V. Planificación y Desarrollo – Código 005

- VI. Asesoría Legal – Código 006
- VII. Dirección Administrativa – Código 007
 - i. Servicios Generales – Código 0071
 - ii. Contabilidad – Código 0072
 - 1. Auxiliar de contabilidad - Código 00721
 - iii. Cartera – Código 0073
 - 1. Auxiliar de cartera - Código 00731
 - iv. Marketing – Código 0074
 - 1. Personal de promoción y ventas - Código 00741
 - v. Tics – Código 0075
 - vi. Seguridad Industrial y Salud Ocupacional – Código 0076
 - 1. Médico Ocupacional - Código 00761
 - 2. Técnico en seguridad ocupacional - Código 00762
- VIII. Dirección Académica – Código 008
 - vii. Inspección – Código 0081
 - viii. Gestión Internacional – Código 0082
 - ix. Coordinadores Académicos – Código 0083
 - x. Profesores – Código 0084

j. Proceso de reclutamiento de profesores internacionales

Describirá el proceso de reclutamiento de profesores internacionales llevado a cabo por el Departamento de Gestión Internacional.

k. Convocatoria, entrevista y selección del personal

Se detallará el proceso de convocatoria, entrevista y selección del personal en cada área, según las funciones que desempeñan, especificando los requerimientos y condiciones necesarios para ser contratados.

- I. Personal administrativo
- II. Personal académico
- III. Personal de servicios generales

Contendrá un modelo de convocatoria para cada área y puesto de trabajo, asimismo los requisitos para la selección del personal. También se establecerá un formulario de entrevistas con preguntas generales para todos los puestos a los que se puede postular y con preguntas específicas para cada uno de ellos. La tabla presentada a continuación contiene preguntas generales para las entrevistas.

Tabla 2 Formulario de entrevistas de Fine-Tuned English Cía. Ltda.

 FINE-TUNED ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE	
Formulario de entrevistas	
Fecha	
Nombre del entrevistador	
Cargo del entrevistador	
Nombre del entrevistado	
Puesto a postular	
Departamento	
Edad	
Nivel de Educación	
¿Cuántos años de experiencia tiene?	
¿Qué capacitación especial ha tenido?	
¿Trabaja actualmente?	
¿Tiene disponibilidad inmediata?	
¿Cómo se desenvuelve en trabajo en equipo?	
¿Por qué quiere trabajar en Fine-Tuned English?	
¿En qué aportaría usted a Fine-Tuned English?	
Observaciones	
Preguntas específicas por departamento y puesto	

Fuente: Elaboración propia.

I. Programa de inserción laboral para nuevos empleados

Se indicará la capacitación general de procedimientos a seguir en las diferentes áreas.

- I. Personal administrativo
- II. Personal académico
- III. Personal de servicios generales

Además, se propone implementar una ficha de inicio de labores, presentada en la en la Tabla 3, para mantener un registro ordenado de cada uno de los empleados que prestan sus servicios en la institución.

m. Evaluación de desempeño

De acuerdo al área de la que forma parte el talento humano, se tomarán en cuenta distintos parámetros para la evaluación de su desempeño. Igualmente, se describirán los requerimientos para obtener distinciones al mérito.

- I. Personal administrativo
- II. Personal académico
- III. Personal de servicios generales

Se propone utilizar las siguientes fichas de evaluación desplegadas en las Tablas 4 y 5.

Tabla 3 Ficha de inicio de labores de Fine-Tuned English Cía. Ltda.

 FINE-TUNED ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE			
Ficha de inicio de labores			
Código puesto de trabajo		Sede	
Puesto			
Nombres y apellidos			
Fecha de inicio del contrato		Tiempo de contrato	
Horario de trabajo			
Datos personales			
Fecha de nacimiento		Edad	
Nacionalidad		C.I.	
Estado civil		Teléfono	
Domicilio		Celular	
Correo electrónico			
Alergias		Tipo de sangre	
Contacto de emergencia		Parentesco	
Número telefónico de emergencia		Celular de emergencia	
Educación y formación académica			
Títulos obtenidos			
Nivel de inglés acreditado			
Experiencia laboral			
Cargo	Empresa	Periodo	Contacto referencia
_____		_____	
Firma del empleado		Firma del responsable	

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Tabla 4 Ficha de evaluación de personal administrativo de Fine-Tuned English Cía. Ltda.

 FINE-TUNED ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE			
Ficha de evaluación del personal administrativo			
Código de puesto de trabajo	Nombre y Apellido	Título del puesto	Departamento
Función específica que desempeña		Horario	Jornada
Resumen de asistencia			
	Puntaje	Selección	Total
100% asistencia	5		
99% asistencia	4		
98% asistencia	3		
90-97% asistencia	2		
_____% asistencia	1		
Observaciones de asistencia:			
Desempeño administrativo (5 máximo/siempre-1 mínimo/nunca)			
			PUNTAJE
Trata con amabilidad y respeto a los alumnos, profesores y padres de familia.			
Proporciona o facilita un clima de confianza.			
Posee facilidad de palabra y comunicación.			
Llega puntualmente a su puesto de trabajo.			
Tiene una presentación personal adecuada.			
Conoce las funciones del reglamento interno concernientes a su puesto de trabajo.			
Trabaja en equipo con el resto de personal.			
Brinda instrucciones y ejemplos claros y precisos.			
Atiende clientes, incluso si son de otras áreas.			
Ofrece soluciones inmediatas ante cualquier inconveniente.			
Realiza uso debido del tiempo.			
Contribuye y aporta ideas para el fortalecimiento institucional.			
Se capacita constantemente en cursos relacionados a su área.			
Observaciones			
Total			

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Tabla 5 Ficha de evaluación personal docente de Fine-Tuned English Cía. Ltda.

 FINE-TUNED ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE			
Ficha de evaluación del personal docente			
Código de puesto de trabajo	Nombres y Apellidos	Título del puesto	Departamento
Función específica que desempeña		Horario	Jornada
Resumen de asistencia			
	Puntaje	Selección	TOTAL
100% asistencia	5		
99% asistencia	4		
98% asistencia	3		
90% asistencia	2		
_____% asistencia	1		
Observaciones de asistencia:			
Desempeño administrativo (5 máximo/siempre-1 mínimo/nunca)			
			PUNTAJE
Trata con amabilidad y respeto a los alumnos, profesores y padres de familia.			
Proporciona o facilita un clima de confianza.			
Posee facilidad de palabra y comunicación.			
Llega puntualmente a su puesto de trabajo.			
Tiene una presentación personal adecuada.			
Conoce las funciones del reglamento interno concernientes a su puesto de trabajo.			
Trabaja en equipo con el resto de personal.			
Brinda instrucciones y ejemplos claros y precisos.			
Atiende clientes, incluso si son de otras áreas.			
Ofrece soluciones inmediatas ante cualquier inconveniente.			
Realiza uso debido del tiempo.			
Contribuye y aporta ideas para el fortalecimiento institucional.			
Se capacita constantemente en cursos relacionados a su área.			
SUBTOTAL			
Observaciones:			
Desempeño docente (5 máximo/siempre-1 mínimo/nunca)			

	PUNTAJE
Planifica con anterioridad sus clases.	
Demuestra conocimientos actualizados sobre la materia que imparte.	
Combina la teoría y la práctica en el momento de impartirlas.	
Imparte sus clases con orden metodológico (Introducción, desarrollo y conclusión).	
Responde con facilidad las preguntas en la clase.	
Desarrolla proyectos de aprendizaje con los alumnos.	
Expresa diversas estrategias para el logro de los aprendizajes.	
Evalúa cada fase del proceso de enseñanza-aprendizaje.	
Estimula al alumno a conseguir logros de aprendizaje.	
Utiliza recursos tecnológicos diversos y accesibles acorde con la sesión de aprendizaje.	
Sub-total	
Total	
Observaciones:	

Fuente: Elaboración propia.

n. Distinciones al mérito

Determinará los requerimientos para que el personal administrativo y académico pueda ser acreedor a las siguientes distinciones:

- I. Michael Pickup Annual Distinguished Educator Award
- II. Presea al mejor empleado del año

o. Beneficios para el personal

Establecerá los beneficios que la institución brinda a sus empleados como por ejemplo, descuentos en matrículas y pensiones para sus hijos.

p. Comisión de asuntos sociales

Explicará la forma de organización de los empleados del Instituto para la realización de eventos que contribuyen a la integración de todo el personal y por tanto, al mejoramiento del clima laboral.

q. Faculty meeting

Describirá el orden y objetivos a cumplir en la reunión mensual con todo el personal, llamada "faculty meeting", que se lleva a cabo el último sábado de cada mes.

2.2.2.2. Manual Administrativo-Financiero

a. Introducción

El Manual Administrativo-Financiero de Fine-Tuned English describirá la forma estandarizada de los procesos administrativos y financieros que realiza el Instituto. Al mismo tiempo, contendrá en forma clara los elementos del control interno, las normas internacionales de información financiera, las normas internacionales de contabilidad aplicables a la entidad, y las políticas mediante las cuales se elaboran los estados financieros. Con el fin de facilitar a los franquiciados la comprensión y operación de los procedimientos administrativos y financieros, proporcionando las metodologías, sistemas y controles necesarios para el registro y manejo de la información.

b. Objetivo del manual

Establecer una herramienta de trabajo que sirva como guía para la dirección y control de los procesos administrativos y explicar los métodos de Fine-Tuned English para registrar el origen y el uso de los recursos financieros.

c. Referencias jurídicas

- I. Constitución de la República del Ecuador.
- II. Norma Técnica de Registro de Operadores de Capacitación Profesional.
- III. Ley de Compañías.
- IV. Código Tributario.
- V. Código de Trabajo.

d. Procesos administrativos

Describirá los procesos administrativos más importantes de la institución, mismos que incluyen:

- I. Proceso de matriculación.
- I. Descuentos especiales.
- II. Proceso de selección de alumnos becados.

e. Procesos financieros

Explicará cómo llevar a cabo los procesos financieros siguientes:

- I. Proceso de gestión de pagos de bienes y servicios.

- II. Proceso de devolución de fondo de caja chica.
- III. Proceso de anulación de matrículas y notas de crédito.

f. Control interno

Basado en el modelo de control interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations) de la Comisión de Treadway se determinará como efectuar:

I. Ambiente de control

Se detallará el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2013).

II. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos explicará el proceso para identificar y analizar riesgos internos y externos que afectan el logro de objetivos de la entidad (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2013).

III. Actividades de control

Se establecerán las políticas y procedimientos para asegurar que la administración pueda mitigar riesgos y lograr sus objetivos (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2013).

IV. Información y comunicación

Identificará los requerimientos de información en la institución y explicará el proceso para comunicar la información para permitir a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades de control interno (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2013).

V. Actividades de monitoreo

Especificará como se realizarán las evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2013).

g. Plan de cuentas

Se describirán las cuentas del balance general.

- I. Activos.
- II. Pasivos.
- III. Patrimonio.
- IV. Ingresos.
- V. Gastos.

h. Políticas contables

Se referirá a *“los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros”* (International Financial Reporting Standard, 2012).

i. Fuentes de financiamiento

Contendrá los ingresos por concepto de:

- I. Matrículas.
- II. Pensiones.
- III. Pruebas de ubicación.
- IV. Ingresos financieros.

j. Uso de los recursos (egresos)

Detallará los egresos por concepto de:

- I. Gastos de personal.
- II. Gastos en bienes y servicios.
- III. Gastos de inversión y capital.
- IV. Gastos financieros.

k. Reglamento de adquisiciones

Este reglamento establecerá normas y procedimientos a seguir por Fine-Tuned English para la orientación, agilización y visualización de la adquisición de equipos, materiales, servicios etc., para asegurarse de que se realice de forma correcta y que estos sean de óptima calidad.

l. Reglamento para el manejo de inventarios y propiedad, planta y equipo

Contendrá el conjunto de instrumentos para la gestión administrativa, en el manejo de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de Fine-Tuned English; dotándolo de herramientas y mecanismos puntuales, que permiten un permanente control de sus bienes, mejorando la calidad de los flujos de información, la cual al ser oportuna y veraz, permite un proceso eficaz de rendición de cuentas.

m. Reglamento de gastos de movilización

Explicará todo lo relacionado al pago de viáticos del personal administrativo, académico y de servicios generales de Fine-Tuned English, cuando el personal deba realizar actividades en un lugar distinto de donde labora.

n. Reglamento de remuneraciones del personal

Establecerá la racionalidad en las remuneraciones que recibe el personal de Fine-Tuned English, las cuales se determinan acorde con las actividades y funciones cotidianas.

o. Reglamento de fondo a rendir cuentas (caja chica)

Regulará y establecerá las normas y la utilización del fondo de caja chica a fin de que éste cumpla con el propósito para el cual se los autoriza, y así permitir un rápido y eficiente manejo administrativo para el normal desarrollo de las actividades. Este fondo se utilizará para pagar la adquisición en efectivo de bienes, servicios y otros pagos que no tienen el carácter de previsible y que no pueden pagarse regularmente mediante cheques (Fine-Tuned English Cía. Ltda., s.a.).

2.2.2.3. Manual de Gestión Académica

a. Introducción

Este manual contendrá procedimientos académicos de Fine-Tuned English. En el mismo se encontrará detallado el procedimiento exacto de cómo brindar el servicio de educación de la lengua extranjera inglés. Para aplicar el Manual Académico se debe clarificar que la experiencia del Instituto garantiza la calidad y seguridad en el mismo. Sin embargo, si en el transcurso de los años los coordinadores académicos realizan algún cambio, éste se debe informar inmediatamente a las unidades franquiciadas.

Para certificar el éxito de los métodos de enseñanza académica, en los primeros meses del 2016 se realizaron encuestas a los clientes en relación a la satisfacción respecto al servicio ofrecido por Fine-Tuned English, de las cuales se obtuvo como resultados que el 56% se encuentra satisfecho y el 43% muy satisfecho, indicador que solidifica la calidad del servicio brindado (Aguirre Montaña, 2016).

b. Objetivo del manual

El objetivo de este manual radica en estandarizar el método de enseñanza del inglés, en los diferentes niveles que Fine-Tuned English Language Institute ofrece a sus clientes, así como potenciar el crecimiento de las personas a través de la transmisión de conocimiento, habilidades y aptitudes en el idioma inglés.

c. Perfil de salida del programa de proficiencia del idioma inglés

Se indicará el nivel de proficiencia del idioma inglés que poseen los estudiantes al culminar el programa de estudios en Fine-Tuned English.

d. Modalidades de los programas

Se detallarán las diferentes modalidades de los cursos que se ofrecen en la Institución.

- I. Cursos regulares
 - i. Lunes a viernes.
 - ii. Sábados.
- II. Cursos intensivos
 - i. Lunes a viernes.

e. Características de los programas

Se describirá el enfoque por edad y el plan general dividido en niveles de cada uno de los programas ofertados por Fine-Tuned English.

- I. Programa Tiny Kids.
- II. Programa Children.
- III. Programa Teens.
- IV. Programa Youth.
- V. Programa Seniors.

f. Diseño básico del plan curricular

El mismo estará dividido en los cinco programas ofertados y a su vez se especificará el plan general de contenidos que contendrá los sílabos de cada nivel.

- I. Plan general de contenidos Programa Tiny Kids.
- II. Plan general de contenidos Programa Children.
- III. Plan general de contenidos Programa Teens.
- IV. Plan general de contenidos Programa Youth.
- V. Plan general de contenidos Programa Seniors.

g. Actividades complementarias de aprendizaje

Se describirán las actividades complementarias de aprendizaje, detallando la frecuencia, el tipo de actividades que se realizan, la metodología y modalidad de cada una de ellas.

- I. Clases de habla nativa.
- II. Demostraciones académicas.
- III. Clases de nivelación.
- IV. Eventos académico-culturales.

h. Otros servicios educativos

Se explicarán las condiciones necesarias para que dichos servicios sean ofertados por la institución.

- I. Club de conversación.
- II. Cursos vacacionales.
- III. Intercambios Estudiantiles.
- IV. Preparación para exámenes internacionales.

i. Proceso de ubicación para nuevos estudiantes con conocimientos previos

Describirá el proceso y forma de evaluación de conocimientos para la ubicación de nivel al ingresar a la institución o al cambiar de programa.

j. Proceso de control de asistencia

Este proceso a cargo de inspección, detallará la forma de control de asistencia y el manejo del sistema para el mismo.

k. Proceso de justificación de faltas

Especificará los casos en los que se aceptará la justificación de faltas y el procedimiento necesario a cumplirse.

l. Modelo de planificación de clases

Contendrá la forma estandarizada de planificación de clases que deben cumplir los profesores y las instrucciones, para ingresar dicha planificación al sistema de la institución.

m. Enfoque metodológico de las clases

Describirá la forma de cómo deberán ser impartidas las clases por parte de los docentes de cada programa.

n. Sistema de evaluación formativa y sumativa

Definirá la forma de evaluación formativa, es decir la evaluación a lo largo del proceso de aprendizaje, resaltando los contenidos más importantes del mismo. Además incluirá, la forma de evaluación sumativa, la cual se realiza al culminar el curso para evaluar los resultados.

- I. Evaluación formativa.
- II. Evaluación sumativa.

o. Certificación de proficiencia en el idioma inglés

Especificará los requisitos que deben cumplir los estudiantes para obtener su certificado de proficiencia en el idioma inglés.

p. Distinciones al mérito

Determinará los requisitos que deben cumplir los estudiantes para obtener las siguientes distinciones al mérito.

- I. Fine-Tuned English Achievement Award.
- II. Medallas por excelencia académica.
- III. Medalla por perseverancia.

q. Proceso de supervisión de calidad de los programas

Describirá el proceso de supervisión que garantizará la calidad de los programas impartidos.

- I. Modelo de observación de clases.
- II. Modelo de retroalimentación.
- III. Modelo de evaluación de demostraciones académicas y eventos académico-culturales.

r. Fine-Tuned English Alumni

Se propone establecer un modelo de encuesta para los ex alumnos y tener un registro de la influencia de los conocimientos adquiridos en su vida profesional y personal. Además, con ese registro se busca formar una bolsa de trabajo. Se sugiere incluir una forma de incentivo para que la información proporcionada por parte de los ex alumnos sea verídica y eficiente.

2.2.2.4. Manual de Imagen Corporativa

Introducción

El manual de Fine-Tuned English de imagen corporativa va a contener los distintos componentes de la imagen de la empresa, es decir su diseño y aplicación, que se exhibirá en el acontecer diario de la franquicia. De forma que la identidad corporativa de la empresa sea uniforme en todos los centros franquiciados.

Este manual estará dividido en tres partes, las cuales explicarán las políticas de uniformidad de los signos distintivos de Fine-Tuned English y como estos deben ser utilizados publicitariamente, además describirá como debe ser la infraestructura y también la imagen que deben proyectar los empleados en los establecimientos.

Objetivo del manual

Crear uniformidad en la imagen de la empresa para lograr mantener y expandir la posición de la marca a nivel nacional e internacional.

Primera parte

Será el apartado que hará referencia a la correcta utilización del nombre de la empresa, logotipo, eslogan, tanto en las instalaciones del establecimiento, vehículos, en los documentos, en la publicidad, etc.

- a. El logotipo de Fine-Tuned English
 - I. Su construcción.
 - II. Producción y uso.

- III. La parametrización del logotipo.
- b. La marca.
- c. Las articulaciones de la marca: horizontales y verticales.
- d. La tipografía.
- e. Los colores y normalización cromática.
 - I. Las versiones cromáticas autorizadas.
 - II. Las versiones cromáticas no autorizadas.
- f. Los elementos de papelería
 - I. Tarjetas de visita.
 - II. Sobre.
 - III. Hojas de carta.
 - IV. Documentos en diferentes tamaños normalizados.
 - V. Elementos imprimibles en papel o cartulina.

Segunda parte

Describirá el diseño y acondicionamiento del establecimiento franquicia de Fine-Tuned English, tanto en su parte interna como en el exterior.

Exterior

- a. Escaparates.
- b. Fachada.
- c. Rótulos.
- d. Entrada.
- e. Limpieza y mantenimiento.

Interior

- a. Trazado interior.
- b. Señalética.
- c. Ambiente interno.
- d. Ordenación interna.
- e. Distribución del espacio.
 - I. Administrativo.
 - II. Académico.
 - III. Áreas comunes.
- f. Mobiliario
 - I. Mesas.
 - II. Sillas.

- III. Bancos.
- g. Normalización de elementos decorativos en general.
- h. Limpieza y mantenimiento.

Tercera parte

Ya que la imagen que proyecta el personal que forma parte de la institución, refleja a su vez la imagen de la empresa, esta parte establecerá las pautas relacionadas a los uniformes de todo el personal.

- a. Uniformes
 - I. Administrativos.
 - II. Académicos.
 - III. Servicios generales.

2.2.2.5. Manual de Marketing y Publicidad

a. Introducción

El marketing y publicidad de Fine-Tuned English está enfocado en potenciar el crecimiento de las personas a través de la transmisión de conocimiento, habilidades y aptitudes del idioma inglés a sus estudiantes. Busca transmitir su misión y valores institucionales a través de espacios que lleguen a la mente de los potenciales clientes. Para Fine-Tuned English es de gran importancia el marketing y la publicidad, por ello sus franquiciados deberán seguir todas las reglas establecidas en este manual. El marketing de la franquicia deberá ser muy cuidadoso, seguir los lineamientos establecidos, siempre cuidando la imagen corporativa y la reputación que ha ganado como institución.

Es importante mencionar que el cumplimiento de este manual es de obligatoriedad, sin embargo queda a criterio de cada franquiciado realizar el marketing y la publicidad dentro de su mercado interno, de la manera más conveniente, basándose en los aspectos culturales del lugar; siempre y cuando lo realice con formas y espacios publicitarios que persigan la misma filosofía de Fine-Tuned English (Pallares, 2011).

b. Objetivo del manual

Este manual busca alcanzar la sensibilidad del cliente a través de la creación de la necesidad de adquirir el servicio.

c. Estrategias de servicio

Determinará cómo se debe orientar la promoción del servicio de enseñanza del idioma inglés, para que el mismo satisfaga los objetivos organizacionales y las necesidades individuales del mercado al que va dirigido.

d. Estrategias de plaza

Establecerá el conjunto de acciones necesarias para hacer conocer el servicio al mercado objetivo, con estrategias de comercialización específicas para el mismo.

e. Estrategias de precio

Se explicarán estrategias para fijar el precio tanto de la matrícula como de las pensiones, las cuales dependerán del nivel socio-económico del país, la condición económica de los posibles estudiantes, regalías para el franquiciador, la competencia del mercado, costos de prestación del servicio (horas de trabajo y costes materiales), juntamente con los costos fijos y variables de la institución.

Además el precio debe ser precisado también de acuerdo a la percepción del mismo y el valor por parte de los consumidores, haciéndoles notar que lo que pagan por la matrícula y pensión, está dado por el valor que el conocimiento de inglés les puede aportar en su vida.

f. Estrategias de promoción

- I. Redes sociales.
- II. Página web.
- III. Radio.
- IV. Prensa.

2.2.3. Métodos de formación y asistencia

Una de las características más importantes del sistema de franquicia es la formación y asistencia que el franquiciador se compromete a brindar a sus franquiciados, puesto que ésta asegura la uniformidad y calidad de los productos y servicios ofertados y por ende también el éxito de las franquicias.

Fine-Tuned English prestará asistencia y formación de 3 maneras:

Reunión informativa-demostrativa

- a. Esta reunión tendrá lugar en la sede principal de la Institución, para que el potencial franquiciado pueda apreciar la calidad del servicio ofertado y de la imagen corporativa.
- b. Además se brindará una formación sobre el sistema de franquicia de Fine-Tuned English.
- c. Se realizará asimismo la entrevista al candidato para conocer su perfil como franquiciado y a su vez para resolver sus dudas sobre cualquier aspecto de la franquicia.

Asistencia pre apertura

- a. Una vez firmado el contrato de franquicia y la respectiva definición de la zona de exclusividad, se llevará a cabo la formación inicial en la cual se entregarán los manuales operativos.
- b. Se ofrecerá asistencia virtual en la selección del coordinador académico, y capacitación sobre sus funciones en el Instituto en la ciudad de Loja. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado).
- c. Asimismo, se visitará al franquiciado para verificar que la imagen de las instalaciones sea acorde a lo establecido y para brindar asistencia en la selección de maestros.
- d. Se coordinará la capacitación del manejo del sistema contable y académico.
- e. De igual manera, se ofrecerá asesoría virtual en actividades promocionales por parte del equipo de marketing de la empresa.

Asistencia continua

- a. Lo más importante de la asistencia continua se plasmará en la actualización de manuales del negocio, conforme éste se vaya desarrollando y mejorando, especialmente en cuanto al manual de gestión académica.
- b. También se proporcionará actualización didáctica-pedagógica a los coordinadores académicos de los establecimientos, una vez al año, en el mes de agosto, en la sede principal en la ciudad de Loja, para que estos a su vez capaciten a los maestros del centro franquiciado. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado).
- c. De igual manera, se llevará a cabo el debido control y supervisión a través de observación de clases en las franquicias, al menos una vez por semestre. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado).

- d. Observaciones en las demostraciones académicas una vez al año. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado).
- e. Plantillas publicitarias estándares desarrolladas por el departamento de marketing de la institución. (Cubiertas por el canon de publicidad pagado por el franquiciado).
- f. Asimismo, apoyo por vía telefónica y medios electrónicos según sea necesario.

Convención anual

La convención anual de franquiciados tendrá tres objetivos principales:

- a. Presentar informes de su experiencia y desarrollo.
- b. Recibir capacitaciones.
- c. Plantear estrategias de crecimiento y desarrollo para el siguiente año.

2.2.4. Plan presupuestario

El plan presupuestario de la franquicia muestra la información sobre los ingresos y egresos estimados para establecer una franquicia Fine-Tuned English. El mismo está compuesto por el presupuesto de inversión, el presupuesto de funcionamiento, la proyección de ingresos y finalmente la proyección de presupuesto estimado. La tabla presentada a continuación es un resumen del plan mencionado.

Tabla 6 Información Financiera sobre Franquicia de Fine-Tuned English

Información Financiera sobre la Franquicia Fine-Tuned English	
Canon de Entrada	\$10,000.00
Canon de Renovación	\$6,000.00
Regalías	Año 1 - 3%
	Año 2 - 5%
	A partir del año 3 - 7%
Regalías de publicidad	1%
Duración del contrato	10 años
Inversión para adecuación del establecimiento	\$12,518.00
Pay-Back	3 años 6 meses
INVERSIÓN TOTAL INICIAL	\$22,518.00

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.1. Supuestos financieros

- a. La tasa de inflación utilizada para la proyección de gastos de funcionamiento es del 3.49% para el “Año 2”, basada en estimaciones del Banco Central para el año 2017, para el “Año 3” en adelante, se utilizó la estimación de la misma fuente para el año 2018, que es del 3.35%.
- b. El incremento de los salarios se realizó sobre un punto porcentual de las estimaciones de inflación de cada año, es decir del 4.35%.
- c. La depreciación se realizó utilizando el método de línea recta; los activos tangibles como los muebles y enseres y equipos tecnológicos se deprecian el 10% anual, mientras que para los equipos de computación el 33.33% anual.
- d. El canon de entrada se consideró un activo intangible, que se amortizará en un periodo de 10 años de acuerdo a la duración del contrato, por tanto un 10% anual.
- e. El décimo tercero, el décimo cuarto sueldo, y el aporte patronal, fueron calculados de acuerdo con las leyes laborales ecuatorianas vigentes.
- f. Para la valoración de los impuestos a pagarse se tomó la tasa impositiva del Servicio de Rentas Internas para empresas del 22%.
- g. Para la participación de los empleados en las utilidades de la empresa, se consideró del 15% de la utilidad antes de participaciones.
- h. El financiamiento vendrá dado por el inversionista, por tal motivo no se ha calculado un crédito bancario, puesto que el mismo dependerá de la situación económica del inversionista y del país en que se encuentre.
- i. La tasa de descuento utilizada en el Valor Actual Neto, fue obtenida a través de la Tasa Mínima de Rendimiento Esperado.

2.2.4.2. Presupuesto de inversión inicial

El presupuesto de inversión inicial es la cantidad de dinero necesaria para comenzar las operaciones de una unidad franquiciada. Está conformado por el canon de entrada y el estimado de inversión para la adecuación del establecimiento.

2.2.4.2.1. Canon de entrada

Debido a que no existe una fórmula determinada para establecer el costo del canon de entrada de una franquicia, la forma en cómo se establece el valor del mismo depende de cada franquicia y de su modelo de negocio. Fine-Tuned English

estableció su canon de entrada considerando los costos de venta de la franquicia, costos legales y el valor de la marca.

Costos de venta: resultantes de los gastos de la asesoría pre apertura, y el costo del paquete de franquicia.

Costos legales: determinados por los costos para la realización del contrato, de la asesoría legal necesaria, costos del reconocimiento de firmas en una notaría y los costos de inscripción del contrato en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Valor de la marca: es en sí el valor del *know-how*, es decir, en este caso el método de enseñanza de la empresa, más el posicionamiento de la marca en el mercado. Por tanto, es un valor intangible y subjetivo.

Tabla 7 Cálculo del canon de entrada de la franquicia Fine-Tuned English

Cálculo del canon de entrada de la franquicia Fine-Tuned English*	
Costo de venta	\$804.83
Costos legales	\$1,662.00
Valor de marca	\$7,533.17
TOTAL	\$10,000.00

Fuente: Elaboración propia.

*Para conocer el detalle de cada costo de la Tabla 7, ver Anexo 5 sobre costos del canon de entrada.

Fine-Tuned English determinó conveniente que por el pago del canon de entrada el franquiciado tenga derecho a:

- a. Reunión inicial e informativa-demostrativa.
- b. Transmisión del *know-how* mediante el paquete de franquicia y asesoría.
- c. Paquete de franquicia.
- d. Asistencia pre apertura.
- e. Costos legales.

2.2.4.2.2. Estimado de inversión para adecuación del establecimiento

La imagen corporativa de Fine-Tuned English debe ser la misma en todas las unidades franquiciadas, los locales deben contar con las especificaciones indicadas

en el Manual de Imagen Corporativa, en el que se incluye la descripción tanto externa como interna del local.

A continuación, en la Tabla 8 se presenta un estimado de inversión para un establecimiento que conste de tres aulas, dos oficinas y tres baños, en dólares americanos, con cifras aproximadas en el Ecuador. Dicha estimación no considera gastos de arrendamiento o de adquisición de un local, y está sujeta a cambios y variaciones dependiendo del país. El Anexo 5 describe detalladamente los costos de inversión para la adecuación del establecimiento.

Tabla 8 Estimado de Inversión para adecuación del establecimiento

Estimado de Inversión para Adecuación del Establecimiento	
Activos	Inversión
Mobiliario (Pizarrones, pupitres, escritorios, sillas)	\$5,280.00
Rotulación exterior e interior	\$900.00
Suministros de oficina (Computadoras, archivadores, etc.)	\$2,228.00
Equipos tecnológicos (Proyectores, pantallas, etc.)	\$2,550.00
Adecuación interna	\$1,560.00
TOTAL	\$12,518.00

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Dicho estimado de inversión para la adecuación del establecimiento de una unidad franquiciada base (\$12 518.00), más el valor señalado del canon de entrada (\$10 000.00), resultaría en un total de \$22 518.00 como presupuesto de inversión inicial.

2.2.4.3. Proyección ingresos

La proyección de ingresos se realizó en base al crecimiento estudiantil aproximado que tendría una unidad franquiciada Fine-Tuned English. Para estimar el crecimiento estudiantil se tomó en cuenta el promedio del número de estudiantes con el que se inauguraron los tres centros del Instituto, para calcular un potencial número base de estudiantes en una unidad franquiciada. Luego, para estimar el porcentaje de crecimiento del segundo periodo, se tomó el promedio de estudiantes matriculados en dicho periodo de los tres centros. Finalmente, se analizó el crecimiento porcentual histórico promedio de los institutos, para obtener el potencial crecimiento porcentual que podrían tener las diferentes unidades franquiciadas.

Como se puede ver en el Anexo 3, el Instituto de Loja comenzó sus funciones con 60 estudiantes, el de Catamayo lo hizo con 116, y el de Zamora con 64. Dando como resultado un promedio de apertura de 80 estudiantes. En el segundo periodo, el centro de Loja tuvo un crecimiento del 210%, el de Catamayo tuvo un decrecimiento del 13.79%, y el centro de Zamora tuvo un crecimiento del 123.44%. Por tanto, en promedio los centros Fine-Tuned English en su segundo periodo crecieron un 106.55%. Para la proyección se utilizará un porcentaje menor al promedio, el cual será del 100% considerando un escenario prudente, tomando en cuenta las diferencias de mercado que podrían existir.

Por su parte, para el crecimiento de los demás periodos, se utilizó el promedio del crecimiento porcentual del periodo septiembre-febrero de los tres centros, que es 13.97%. Como se explicó en el dossier informativo, en la evolución de la institución, se concluyó que el periodo marzo-julio generalmente tiene un decrecimiento de estudiantes; por lo cual, para la proyección se utilizó el promedio de dicho decrecimiento de los tres centros, que es el del -1.06%.

Se realizó la tabla de proyección de crecimiento e ingresos principales, en la que se muestra el monto que la unidad franquiciada facturará por concepto de matrícula y pensión de acuerdo a la proyección estimada de crecimiento de alumnos por año. El aumento de los precios se hizo en base al estimado de proyección del Índice de Precios del Consumo⁴, en el rubro de enseñanza el cual es de 3% (Banco Central del Ecuador, 2015).

⁴ IPC por sus siglas.

Tabla 9 Proyección de crecimiento e ingresos principales

Proyección de crecimiento e ingresos principales					
Estudiantes	Periodo	Rubro	Aumento porcentual del precio (3%)	Precio	Cantidad
80	Periodo 03/07	Matrícula	-	\$33.00	\$2,640.00
80	Periodo 03/07	Pensiones	-	\$41.00	\$ 16,400.00
160	Periodo 09/02	Matrícula	-	\$33.00	\$5,280.00
160	Periodo 09/02	Pensiones	-	\$41.00	\$ 39,360.00
TOTAL AÑO 1					\$ 63,680.00
158	Periodo 03/07	Matrícula	\$ 33.99	\$34.00	\$5,372.00
158	Periodo 03/07	Pensiones	\$ 42.23	\$42.30	\$ 33,417.00
180	Periodo 09/02	Matrícula	\$ 33.99	\$34.00	\$6,120.00
180	Periodo 09/02	Pensiones	\$ 42.23	\$42.30	\$ 45,684.00
TOTAL AÑO 2					\$ 90,593.00
178	Periodo 03/07	Matrícula	\$ 35.02	\$35.10	\$6,247.80
178	Periodo 03/07	Pensiones	\$ 43.57	\$43.60	\$ 38,804.00
202	Periodo 09/02	Matrícula	\$ 35.02	\$35.10	\$7,090.20
202	Periodo 09/02	Pensiones	\$ 43.57	\$43.60	\$ 52,843.20
TOTAL AÑO 3					\$104,985.20
199	Periodo 03/07	Matrícula	\$ 36.15	\$36.20	\$7,203.80
199	Periodo 03/07	Pensiones	\$ 44.91	\$45.00	\$44,775.00
226	Periodo 09/02	Matrícula	\$ 36.15	\$36.20	\$8,181.20
226	Periodo 09/02	Pensiones	\$ 44.91	\$45.00	\$ 61,020.00
TOTAL AÑO 4					\$121,180.00
223	Periodo 03/07	Matrícula	\$ 37.29	\$37.30	\$8,317.90
223	Periodo 03/07	Pensiones	\$ 46.35	\$46.40	\$ 51,736.00
254	Periodo 09/02	Matrícula	\$ 37.29	\$37.30	\$9,474.20
254	Periodo 09/02	Pensiones	\$ 46.35	\$46.40	\$ 70,713.60
TOTAL AÑO 5					\$140,241.70

Fuente: Elaboración propia.

*Los valores del precio final a cobrarse fueron redondeados al inmediato superior o inferior más cercano.

2.2.4.4. Presupuesto de funcionamiento de la franquicia Fine-Tuned English

Los costos de funcionamiento de una unidad franquiciada no son fijos, puesto que estos varían de acuerdo al monto de facturación mensual y al tamaño del establecimiento. Se consideran costos de funcionamiento: las regalías, el canon de publicidad, el pago del uso del sistema administrativo-académico, y los gastos de funcionamiento del centro. En este caso, las regalías, y canon de publicidad se pagarán al franquiciador como un porcentaje de la facturación; el pago por el uso del sistema contable y académico, será un monto fijo dependiendo de las necesidades del centro. Todos los pagos mencionados anteriormente, deberán realizarse con una periodicidad mensual.

2.2.4.4.1. Regalías

Para determinar el porcentaje sobre la facturación que se cobrará por concepto de regalías, se realizó un análisis de cuánto es el monto mínimo necesario para que la empresa pueda cubrir la asistencia continua a los centros franquiciados y pueda recibir un aporte por la utilización de la marca y para la realización de la convención anual, de forma que la unidad franquiciada mantenga la calidad del servicio ofertado. La Tabla 10 presentada a continuación, es un resumen del Anexo 6, en el que se detalla los rubros mínimos a ser cubiertos por las regalías.

Tabla 10 Cálculo de regalías mínimas de la franquicia Fine-Tuned English

Cálculo de regalías mínimas de la franquicia Fine-Tuned English			
	Año 1	Año 2	Año 3 en adelante
Asistencia continua	\$618.20	\$636.74	\$655.84
Derecho a operar utilizando la marca	\$1,050.00	\$2,500.00	\$5,000.00
Aporte para convención anual	\$200.00	\$200.00	\$200.00
TOTAL REGALÍAS ANUAL	\$1,868.20	\$3,336.74	\$5,855.84
TOTAL REGALÍAS MENSUAL	\$155.68	\$278.06	\$487.99

Fuente: Elaboración propia.

Además, Fine-Tuned English, con el objeto de ayudar a la estabilidad financiera de sus unidades franquiciadas determinó que el porcentaje de regalías a pagar sea menor en los primeros dos años de creación del establecimiento. En el primer año las regalías serán del 3% total de facturación, en el segundo año del 5%, y a partir del tercer año serán del 7%.

Se estableció un monto mínimo a ser recibido en caso de que el monto de facturación sea menor al proyectado. Al determinar un monto mínimo se pretende fomentar la sostenibilidad del sistema de franquicia Fine-Tuned English, y al mismo tiempo, impulsar el desarrollo de las unidades franquiciadas al tener una mayor presión para cumplir las proyecciones de crecimiento estudiantil.

El pago de regalías por el uso de la marca de Fine-Tuned English servirán para mantener la estructura de soporte de las franquicias individuales, éstas cubrirán:

- a. El derecho de operar utilizando la marca Fine-Tuned English.
- b. Asistencia continua*.
- c. Aporte para la convención anual*.

*Detallados en los métodos de formación y asistencia.

2.2.4.4.2. Sistema administrativo-académico

El sistema administrativo-académico que se utiliza en los Institutos Fine-Tuned English no es de propiedad de la empresa. Por tanto, para el uso del sistema todos los centros pagan al propietario del sistema, un monto que depende del tamaño del mismo para acceder al servicio. En promedio, se estima que un centro franquiciado durante los primeros años de apertura deberá pagar 150\$ mensuales. Este precio podría variar de acuerdo al contrato que se realice con el propietario del sistema.

2.2.4.4.3. Canon de publicidad

Igualmente, se cobrará un canon de publicidad, el cual irá a un fondo destinado a cubrir las campañas publicitarias de la imagen global de la franquicia, la cual será manejada por el Instituto matriz, establecida en la ciudad de Loja, la misma que es propietaria de la marca y de la imagen. Este porcentaje será del 1% y será destinado a cubrir rubros como:

- a. Participación en publicidad corporativa.
- b. Plantillas publicitarias estándares.
- c. Estrategias de marketing.
- d. Inclusión en página web, correos electrónicos, redes sociales, uso de aplicación web y otros.
- e. Publicidad y participación de la franquicia en ferias.

2.2.4.4.4. Funcionamiento del establecimiento

Los gastos de funcionamiento de una unidad franquiciada, dependerán de gran manera de la capacidad y ubicación dentro de la ciudad, además del país en el que se encuentre. A continuación se presenta una tabla con un estimado de los gastos en el Ecuador del funcionamiento de un centro franquiciado con 3 docentes, un administrativo, una secretaria y un conserje, por un año, en dólares americanos. Dicha apreciación se elaboró en base a las proyecciones macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador, cuya cifra de inflación de IPC hasta octubre del 2016 fue de 3.66%. Asimismo, muestra que las proyecciones de inflación para el año 2017 decrecerán a 3.49% y a 3.35% para el 2018. Dicha información se usó para proyectar tanto los gastos corrientes, como los gastos administrativos y los gastos de personal.

Tabla 11 Proyección de gastos de funcionamiento del establecimiento

Proyección de gastos de funcionamiento del establecimiento					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos corrientes	\$9,398.00	\$9,725.99	\$10,051.81	\$10,388.55	\$10,736.56
Gastos administrativos	\$860.00	\$ 890.01	\$919.83	\$950.64	\$982.49
Gastos de personal	\$45,732.33	\$47,785.72	\$49,864.39	\$52,033.49	\$54,296.95
TOTAL	\$55,990.33	\$58,401.72	\$60,836.03	\$63,372.69	\$66,016.01

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

2.2.4.5. Proyección de presupuesto

Con el objetivo de conocer la rentabilidad que obtendrá un inversionista en una franquicia Fine-Tuned English en un mediano plazo de cinco años, se realizó la proyección de presupuesto en la Tabla 12. La utilidad operacional resultó del total de ingresos, menos el total de egresos; la utilidad antes de participaciones es resultado de la utilidad operacional menos la depreciación de los activos y la amortización anual del canon de entrada. Luego se disminuyó el 15% correspondiente a la repartición de utilidades, dando como resultado la utilidad antes de impuestos, de la cual finalmente se sustrajo el 22% de impuesto a la renta, resultando en la utilidad neta que tendrá una unidad franquiciada en sus primeros años de funcionamiento.

Tabla 12 Proyección de presupuesto

Proyección de presupuesto								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Referencias
Inversión								
Canon de entrada	\$ 10,000.00	-	-	-	-	-	-	
Gastos de adecuación	\$ 12,518.00	-	-	-	-	-	-	
Ingresos								
Total de ingresos		\$ 63,680.00	\$ 90,593.00	\$ 104,985.20	\$ 121,180.00	\$ 140,241.70	\$ 520,679.90	Anexo 3
Egresos								
Costos de funcionamiento del establecimiento		\$ 55,990.33	\$ 58,401.72	\$ 60,836.03	\$ 63,372.69	\$ 66,016.01	\$ 304,616.78	Anexo 7
Regalías		\$ 1,910.40	\$ 4,529.65	\$ 7,348.96	\$ 8,482.60	\$ 9,816.92	\$ 32,088.53	% de la facturación
Canon de publicidad por periodo		\$ 636.80	\$ 905.93	\$ 1,049.85	\$ 1,211.80	\$ 1,402.42	\$ 5,206.80	% de la facturación
Sistema administrativo-académico		\$ 1,800.00	\$ 1,860.30	\$ 1,922.62	\$ 1,987.03	\$ 2,053.59	\$ 9,623.54	
Total egresos		\$ 60,337.53	\$ 65,697.60	\$ 71,157.47	\$ 75,054.11	\$ 79,288.93	\$ 351,535.65	

UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 3,342.47	\$ 24,895.40	\$ 33,827.73	\$ 46,125.89	\$ 60,952.77	\$ 169,144.25	
Depreciación		\$ 1,602.46	\$ 1,602.46	\$ 1,602.46	\$ 1,015.80	\$ 1,015.80	\$ 6,838.99	Anexo 8
Amortización del canon de entrada		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 5,000.00	Anexo 8
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES		\$ 740.00	\$ 22,292.94	\$ 31,225.27	\$ 44,110.09	\$ 58,936.97	\$ 157,305.26	
Participación de empleados y trabajadores (15%)		\$ 111.00	\$ 3,343.94	\$ 4,683.79	\$ 6,616.51	\$ 8,840.54	\$ 23,595.79	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 629.00	\$ 18,949.00	\$ 26,541.48	\$ 37,493.57	\$ 50,096.42	\$ 133,709.47	
Impuestos 22%		\$ 138.38	\$ 4,168.78	\$ 5,839.12	\$ 8,248.59	\$ 11,021.21	\$ 29,416.08	
UTILIDAD NETA	\$ (22,518.00)	\$ 490.62	\$ 14,780.22	\$ 20,702.35	\$ 29,244.99	\$ 39,075.21	\$ 104,293.38	

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.6. Herramientas financieras

Para la elaboración del ratio de rendimiento sobre los activos y el ratio de rentabilidad neta, como utilidad neta se consideró el rubro de utilidad antes de impuestos de la tabla de proyección de presupuesto; para el ratio de rendimiento sobre la inversión, como utilidad neta después de impuestos se consideró el rubro de flujo de efectivo de la tabla mencionada.

2.2.4.6.1. Rendimiento sobre el total de activos

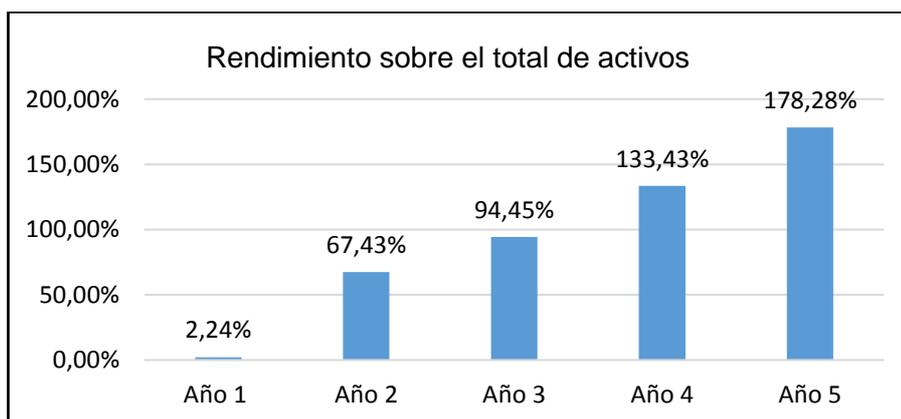
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Tabla 13 Rendimiento sobre el total de activos

Rendimiento sobre el total de activos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$490.62	\$14,780.22	\$20,702.35	\$29,244.99	\$39,075.21
Total de activos	\$21,918.00	\$21,918.00	\$21,918.00	\$21,918.00	\$21,918.00
TOTAL	2.24%	67.43%	94.45%	133.43%	178.28%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8 Rendimiento sobre el total de activos



Fuente: Elaboración propia.

Este ratio permite analizar la efectividad de los activos para generar ganancias. El resultado expresa el porcentaje de las ganancias disponibles para los inversionistas con respecto a cada dólar invertido en activos. En el año 1 el rendimiento después

de impuestos, depreciación y repartición de utilidades será de 2.24%. La misma que según este ratio crecerá todos los años hasta llegar a 178.28% en el año 5.

2.2.4.6.2. Rentabilidad neta sobre ventas

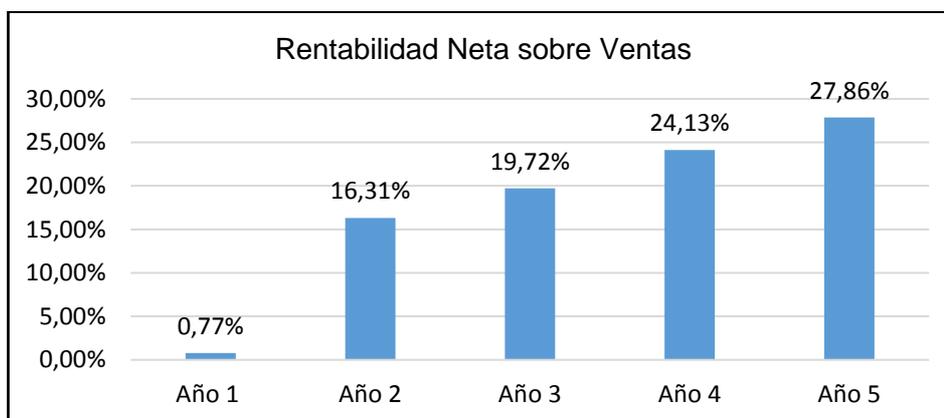
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Tabla 14 Rentabilidad neta sobre ventas

Rentabilidad Neta Sobre Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$490.62	\$14,780.22	\$20,702.35	\$29,244.99	\$39,075.21
Ventas Netas	\$63,680.00	\$90,593.00	\$104,985.20	\$121,180.00	\$140,241.70
Total	0.77%	16.31%	19.72%	24.13%	27.86%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9 Rentabilidad neta sobre ventas



Fuente: Elaboración propia.

Este indicador mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa. Esto quiere decir que por cada dólar vendido en el año 1 se generará 1.16% de utilidad, en el año 2 se obtendrá 24.61%, en el año 3 un 29.74%, en el año 4 un 36.40%, y en el año 5 se obtendrá un 42.03% de utilidad.

2.2.4.6.3. Valor Actual Neto⁵

El Valor Actual Neto es una herramienta financiera que mide el valor de cambio del dinero con el paso del tiempo, pues a pesar de una inflación mínima, un dólar hoy puede comprar menos que un dólar hace un año (Rodríguez Salazar, s.a.). Federico Anzil define al VAN como *“la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial”*. El VAN permite conocer en términos de “dólar hoy” el valor total de un proyecto que se extenderá por varios meses o años, para determinar si éste es rentable. Viene dado por la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

En el caso de una unidad franquiciada de Fine-Tuned English, los valores de la inversión inicial y de la proyección de presupuesto de cada año son:

- Inversión inicial = \$ 22 518.00
- Utilidad neta año 1= \$ 490.62
- Utilidad neta año 2= \$ 14 780.22
- Utilidad neta año 3= \$ 20 702.35
- Utilidad neta año 4= \$ 29 244.99
- Utilidad neta año 5= \$ 39 075.21

Por otro lado, existen varias modalidades para establecer la tasa de descuento a utilizar para el análisis del VAN de un proyecto. *“La manera más práctica es utilizar la tasa de rentabilidad de proyectos similares o de la actividad sectorial”* (Herrera García, 2008). Concordando con lo anterior se decidió considerar la Tasa Mínima de Aceptable de Rendimiento⁶. De acuerdo a Mauricio Navarro Zeledón la TMAR *“se puede definir como: TMAR = tasa de inflación + premio al riesgo. (...) Para calcular el premio al riesgo se pueden tomar como referencia las tasas de rendimiento por sectores de la economía”* (Navarro Zeledon, s.a.).

Según la información más actualizada (2014) de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la rentabilidad financiera del sector de enseñanza fue del 27.25%;

⁵ VAN por sus siglas.

⁶ TMAR por sus siglas.

por su parte, la tasa de inflación de acuerdo al Banco Central del Ecuador del 2016 es de 3.66%. Por tanto, en este caso el TMAR a utilizarse como tasa de descuento en el cálculo del VAN es del 30.91%.

Remplazando la fórmula anteriormente explicada del VAN, resulta:

$$VAN = -22,518.00 + \frac{490.62}{(1 + 0.3091)} + \frac{14,780.22}{(1 + 0.3091)^2} + \frac{20,702.35}{(1 + 0.3091)^3} + \frac{29,244.99}{(1 + 0.3091)^4} + \frac{39,075.21}{(1 + 0.3091)^5}$$

$$VAN = -22,518.00 + 374.78 + 8,624.52 + 9,227.86 + 9,957.73 + 10,163.36$$

$$VAN = 15,830.25$$

Para que una inversión sea rentable el VAN debe ser positivo, en éste caso después de analizar los flujos financieros de cada año, en su valor actual se puede determinar que el valor total de la inversión a cinco años, menos la inversión inicial, será de \$15,830.25. Con lo que es posible afianzar la rentabilidad para un inversor interesado en adquirir la franquicia de Fine-Tuned English.

2.2.4.6.4. Tasa Interna de Retorno⁷

El TIR, es la tasa de descuento que se tiene en un proyecto y que permite que el VAN sea como mínimo igual a la inversión. Es decir, es la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas. Se obtiene igualando a cero la fórmula del VAN, de esta forma (Rodriguez Salazar, s.a.).

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

En el caso de Fine-Tuned English, se utilizan los valores obtenidos del presupuesto proyectado e igualamos a cero, obtenemos la siguiente fórmula, que nos da como resultado:

$$0 = -22,518.00 + \frac{490.62}{(1+k)} + \frac{14,780.22}{(1+k)^2} + \frac{20,702.35}{(1+k)^3} + \frac{29,244.99}{(1+k)^4} + \frac{39,075.21}{(1+k)^5}$$

⁷ TIR por sus siglas.

$$K (TIR) = 52.78 \%$$

El TIR de una unidad franquiciada de Fine-Tuned English es de 52.78% lo que demuestra la viabilidad de la inversión en este proyecto.

2.2.4.6.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta}}$$

En este caso, al ser una empresa de servicios educativos, se adaptó la fórmula anterior de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Total de egresos anuales}}{\text{Valor que paga cada alumno por año}}$$

El total de egresos es resultado de la suma de los costos de funcionamiento del establecimiento, regalías, canon de publicidad, y el sistema administrativo-académico. Mientras que la segunda variable, es resultado del costo de la pensión multiplicado por 11 meses de estudio, más el costo de 2 matrículas al año.

$$\frac{\$60\,337.53}{\$445.00} = 135.58 = 136$$

Por tanto, una unidad franquiciada Fine-Tuned English, cubrirá su punto de equilibrio el primer año al contar con 136 estudiantes.

2.2.4.6.6. Pay-Back dinámico o descontado

“Es el periodo de tiempo o número de años que necesita una inversión para que el valor actualizado de los flujos netos de Caja, iguallen al capital invertido” (Anzil, 2006). Para estimar el *pay-back*, primero se necesita conocer el VAN de la utilidad de los años aproximados para recuperar la inversión.

Utilidad neta año 1= \$ 490.62

$$VAN \text{ Año } 1 = \frac{490,62}{(1 + 0.3091)} = 374.78$$

Utilidad neta año 2= \$ 14,780.22

$$VAN \text{ Año } 2 = \frac{14,780.22}{(1 + 0.3091)^2} = 8,624.52$$

Utilidad neta año 3= \$ 20,702.35

$$VAN \text{ Año } 3 = \frac{20,702.35}{(1 + 0.3091)^3} = 9,227.86$$

Utilidad neta año 4= \$ 29,244.99

$$VAN \text{ Año } 4 = \frac{29,244.99}{(1 + 0.3091)^3} = 9,957.73$$

El *payback* dinámico se calcula con la siguiente formula: $Payback = a + \frac{I_0 - b}{Ft}$

En el caso de la franquicia Fine-Tuned English:

- a es el número del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial, es decir el año 3.
- I₀ es la inversión inicial del proyecto, \$ 22,518.00.
- b es la suma de los flujos hasta el final del periodo "a", es decir año 1 + año 2 + año 3: 374.78 + 8,624.52 + 9,227.86 = 18,227.17
- Ft es el valor actual de la utilidad del año en que se recupera la inversión, es decir, de la utilidad año 4: 9,957.73

Por lo tanto el *pay-back* de una franquicia Fine-Tuned English sería:

$$Pay - Back = 3 \text{ años} + \frac{22,518 - 18,227.17}{9,957.73} = 3.43$$

Transformado a meses, el periodo de recuperación de la inversión sería de 3 años y 6 meses.

2.2.5. Contrato de franquicia

El contrato presentado en el Anexo 9 está basado en los libros *Práctica de la Franquicia* y *La Franquicia, tratado práctico y jurídico*.

El mismo contiene dieciséis cláusulas, las cuales tratan sobre:

1. Concesión de la franquicia.
2. Exclusividad territorial.
3. Pagos.
4. Obligaciones por el franquiciador y el franquiciado.
5. Independencia.
6. Know-how.
7. Establecimiento.
8. Formación.
9. Comunicación.
10. Asistencia.
11. No competencia.
12. Duración.
13. Finalización del contrato.
14. Renovación.
15. Rescisión.
16. Cesión del contrato.

El contrato mencionado será de utilidad cuando se quiera vender una franquicia a nivel nacional y a nivel internacional igualmente. Existirían dos diferencias fundamentales entre esos contratos, la primera sería la cláusula de exclusividad territorial, en la que se especificaría para qué lugar se está otorgando el derecho de utilización de la marca y si la franquicia será máster o individual; la segunda haría referencia a en qué ley se ampararía el mismo, puesto que en el caso de una franquicia internacional, se debe puntualizar muy claramente a qué legislación se deben acoger las partes.

Es importante considerar que dicho modelo puede ser sujeto a cambios y modificaciones. Fine-Tuned English puede realizar cuantos tipos de contrato de franquicia crea conveniente, considerando las condiciones del mercado del lugar donde se quieran establecer las franquicias, así como también la relación franquiciador-franquiciado, entre otras cosas. Es decir, no necesariamente se tiene que pactar el mismo contrato con todos los franquiciados.

2.3. Perfil del franquiciado

Los franquiciados en un sistema de expansión como es la franquicia, son un factor clave para su desarrollo y el mantenimiento de la imagen de toda la cadena. Por ello,

la elección de los franquiciados juega un papel muy importante para la buena marcha del establecimiento, es por esto que primero se debe establecer claramente el perfil del franquiciado que se está buscando. El perfil ideal de un franquiciado Fine-Tuned English debe incluir destrezas y capacidades como inteligencia, visión de desarrollo, creatividad, fidelidad, flexibilidad, independencia y a la vez cooperación, dinamismo, responsabilidad, liderazgo, facilidad de dirigir a subordinados, capacidad de emprendimiento, capacidad de innovación, capacidad de decisión, disciplina empresarial y sentido de organización.

Asimismo, se debe considerar como un requisito al elegir a un franquiciado que tenga amplia experiencia en la administración de un negocio, de igual manera que tenga conocimiento sobre pedagogía y áreas afines a la enseñanza de idiomas. Otro factor importante es que el franquiciado viva en el lugar donde quiere abrir el establecimiento, por su mayor conocimiento del comportamiento del mercado y para que tenga un control directo sobre la administración del mismo.

La capacidad financiera del posible franquiciado también debe ser tomada en cuenta, ya que éste debe disponer de los recursos económicos suficientes para desarrollar el negocio y su imagen de la manera establecida. Es substancial considerar que la inversión en una franquicia debe abarcar no solamente el canon inicial, regalías, y demás gastos para establecer el centro, sino también debe abarcar el capital necesario para que el negocio pueda alcanzar su punto de equilibrio y sobrepasarlo para que de beneficios a los franquiciados y se mantenga estable en el tiempo.

2.4. Proceso de adquisición de la franquicia

El proceso de adquisición de la franquicia Fine-Tuned English se realizará en los siguientes pasos:

1. Solicitud de información y postulación

Se utilizará un formulario de postulación para que los interesados en adquirir la franquicia Fine-Tuned English puedan postular desde la página web de la institución (Ver Tabla 15). El formulario debe recopilar información de los posibles franquiciados basada en la profesiografía del puesto, es decir las especificaciones del perfil de acuerdo a lo que la institución busca en un franquiciado. Considerando por ejemplo la motivación del candidato, su nivel educativo, su experiencia profesional, su

capacidad de financiamiento, su disponibilidad de local para el establecimiento y su disposición para establecer la franquicia por sí mismo o en sociedad.

2. Contactarse con el potencial franquiciado

Se pondrá en contacto con el potencial franquiciado por medios telefónicos o Skype para comentar los aspectos más importantes de la franquicia Fine-Tuned English y planificar una cita para una reunión informativa-demostrativa.

3. Reunión informativa-demostrativa

Se llevará a cabo de acuerdo a lo mencionado anteriormente en los métodos de formación y asistencia.

4. Firma del contrato

Luego de leer detalladamente el contrato, se buscará que se apruebe el mismo y se acordará el canon de entrada y las regalías para proceder a firmar.

5. Inicio de la creación del establecimiento

Se procederá con los requerimientos legales para la apertura del establecimiento, búsqueda del local o construcción y adecuación del mismo, selección del personal, adquisición de mobiliario, y promoción del instituto.

6. Apertura del establecimiento

Finalmente, se inaugurará la nueva franquicia Fine-Tuned English con la presencia de representantes de la Institución, y de la prensa local y nacional.

Tabla 15 Formulario de postulación de franquiciados

 FINE-TUNED ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE			
Formulario de postulación de franquiciados			
Nombres		Apellidos	
Fecha de nacimiento		Nacionalidad	
País de residencia		Ciudad	
Dirección		Código postal	
Teléfono		Celular	
Correo electrónico		ID Skype	
Nivel Educativo			
Ocupación actual			
¿Cómo se enteró de Fine-Tuned English?			
¿Dónde quiere establecer su franquicia Fine-Tuned English?			
¿Cuáles son sus expectativas al adquirir la franquicia Fine-Tuned English?			
¿Qué aspectos del Instituto le interesan más?			
¿Tiene experiencia trabajando en un centro educativo de este tipo?			
¿Tiene experiencia administrando un negocio? ¿Durante cuánto tiempo?			
¿Tiene experiencia en otras franquicias? ¿Durante cuánto tiempo?			
¿Cuál es su presupuesto de inversión?			
¿Cómo planea financiar su inversión?			
¿Dispone de un establecimiento para la apertura de su franquicia Fine-Tuned English?			
Superficie del establecimiento			
¿Cuenta con otros socios o inversores para la apertura de la franquicia?			
¿Cuántos?			
Observaciones			

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III MERCADOS POTENCIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA DE FINE-TUNED ENGLISH

3.1. Justificación

Ecuador y Perú han mantenido relaciones bilaterales incluso desde hace 5000 años, aun antes de que se delimiten sus fronteras. Dichas relaciones culturales y comerciales se han demostrado a través de vestigios arqueológicos encontrados principalmente en el austro ecuatoriano y el norte peruano. Posteriormente, “*con la conquista española surgieron otros intercambios con la actual zona sureña ecuatoriana y norteña peruana, en los que Loja fue un núcleo importante*” (El Mercurio). Existen incluso lazos religiosos motivados por la devoción a la Virgen del Cisne, de quien son creyentes no solo habitantes de las provincias de Loja, Azuay, Cañar, y Zamora, sino también de las regiones norperuanas de Huancabamba, Sullana, Piura y Ayabaca (Idrovo & Gomis, 2009).

Por otro lado, a pesar de que existieron conflictos limítrofes entre estos dos países, en la actualidad las relaciones bilaterales son prósperas. Prueba de esto son los múltiples acuerdos vigentes, entre uno de ellos destaca el *Acuerdo Amplio Peruano-Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad*, el cual instó a la creación del Grupo Binacional de Promoción de la Inversión Privada⁸, “*cuyo objetivo es promover las inversiones de empresarios peruanos, ecuatorianos o de terceros países en proyectos binacionales o nacionales ubicados en las regiones fronterizas*” (Gobierno de la República del Perú y de la República del Ecuador , 1998).

Al mismo tiempo, existe una Embajada y siete Consulados peruanos en Ecuador, los cuales están ubicados en Quito, Guayaquil, Loja, Macará, El Oro, Salinas y Manta, siendo estos dos últimos Consulados Honorarios. Mientras que en Perú, la Embajada ecuatoriana se ubica en Lima y el Consulado General en el departamento de Tumbes. Consecuentemente, es trascendental recalcar la importancia que tiene la provincia de Loja en dichas relaciones bilaterales, puesto que es la única que cuenta con dos Consulados Generales del Perú. Además, se puede apreciar la relevancia de los mismos; por las múltiples actividades comerciales, sociales, culturales, académicas e incluso deportivas; que se realizan desde hace muchos años en las regiones fronterizas.

⁸ GBPIP por sus siglas.

Por las razones antes mencionadas, se eligió a Perú como el primer destino para la comercialización de la primera franquicia internacional de Fine-Tuned English. A más de esto, se escogió específicamente los departamentos norteños de Tumbes y Piura para ser analizados como mercados potenciales debido a la proximidad geográfica con la sede principal del Instituto en la ciudad de Loja. Tumbes fue seleccionado debido a que el vínculo consular existente podría facilitar la promoción de la franquicia en dicha región. Por su parte, Piura se consideró debido a la gran afluencia de personas por la corta distancia existente con la provincia de Loja.

3.2. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico del Perú

Datos generales

La República de Perú está localizada en la parte occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, y al sur con Chile. Su extensión alcanza 1.285.215,60 km². Según el Banco Mundial su población en el 2015 fue de 31 376 670. La Constitución Política del Perú actual fue promulgada el 29 de diciembre de 1993 y entró en vigencia el 1 de enero de 1994. En ella se establece que Perú es una república democrática, unitaria, con separación de Poderes; con relación a los mismos, se ejercen tres: ejecutivo, legislativo y judicial. La Carta Magna, establece también organismos autónomos para labores específicas (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

En dicha Constitución se encuentra declarada la Economía Social de Mercado como norma en la ejecución de las políticas de Estado donde la iniciativa privada es libre y el Estado asume un rol regulador. *“El Perú se encuentra en una privilegiada situación de crecimiento económico e institucionalización política, y ha puesto en marcha una fuerte política de inclusión social y de mejora de las condiciones de vida de todos sus habitantes”* (Embajada del Perú en España, 2015).

Situación política

Según el Banco Mundial, Perú cuenta con un entorno legal y político muy favorable para inclusión financiera (Agencia Peruana de Noticias, s.a.). El presidente actual es Pedro Pablo Kuczynski, quien tiene una tendencia liberal de centro-derecha, su plan de Gobierno se enfoca en cuatro ejes principales que son: la preservación de la seguridad frente a la delincuencia, la lucha contra la corrupción, la recuperación de las cifras más lustrosas del crecimiento y mayores inversiones sociales para reducir

las desigualdades. Kuczynski cree en el *"estado liberal que ofrezca igualdad de oportunidades para todos"* (Fundación CIDOB, 2016).

Situación económica

Perú es un país con un constante crecimiento económico. En el 2016, su economía se registró como la quinta mayor de Latino América. Según Thomas Helbling, jefe de división del Departamento de Estudios Macroeconómicos del FMI: *"Perú está entre los países más fuertes de la región"*. En el 2015 registró un PIB de 189,111 millones de dólares según el Banco Mundial, el cual dividido para los 31 millones de habitantes que aproximadamente tiene Perú, da como resultado un *PIB per cápita* de 5,726 dólares en valor nominal y un PIB per cápita de 12,194 dólares en paridad de poder adquisitivo (Grupo Banco Mundial, 2016).

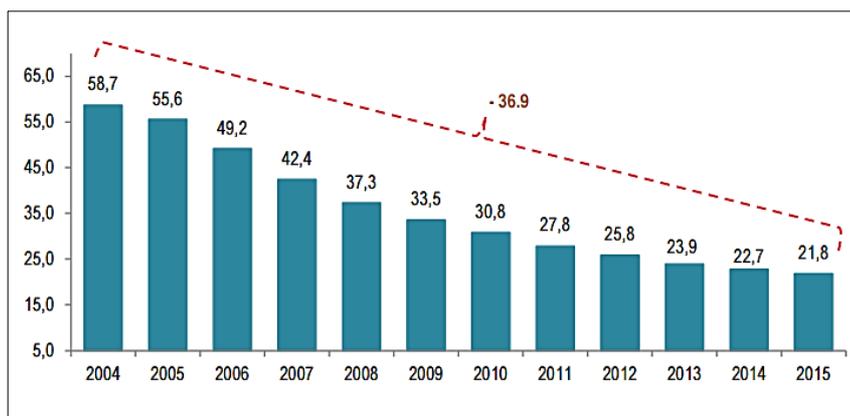
América Latina sufre un proceso de contracción en su tasa de crecimiento que es de un -0.8% en el 2016, comparada con el -0.5%, del 2015; sin embargo, en base al Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2016, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: *"Perú crecería 3.9% en el presente año, siendo el segundo país con mayor proyección de crecimiento únicamente detrás de Bolivia, que crecerá en 4.5%"* (Gestión, 2016).

Según el Banco Mundial en los últimos diez años Perú registró una gran tasa de crecimiento en promedio anual del 5.9%, con un porcentaje de inflación relativamente bajo, que en promedio fue del 2.9%, gracias a *"un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos que convergen para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación"*.

Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos conllevó a una notable reducción de los índices de pobreza. Como se evidencia en la Figura 10 y la Figura 11, la pobreza cayó del 58.7% del 2004 a un 21.8% para el 2015, es decir un 36.9% de disminución en 11 años. En el mismo periodo la pobreza extrema bajó del 16.4% al 4.1% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática⁹ del Perú.

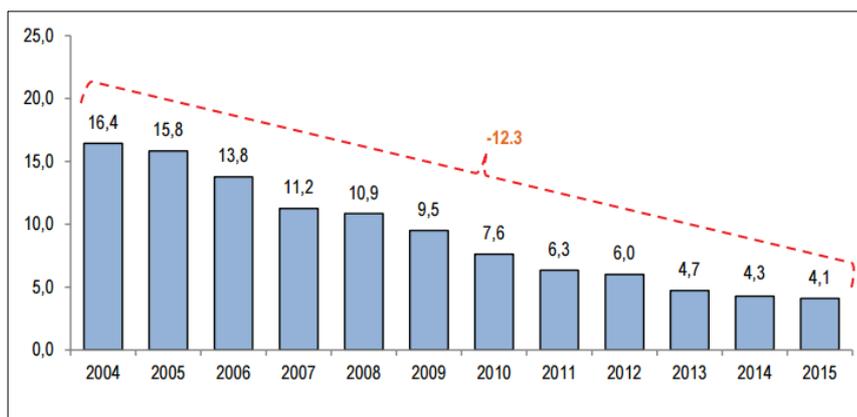
⁹ INEI por sus siglas

Figura 10 Porcentaje de población peruana en situación de pobreza 2004-2015.



Fuente: Perú: Síntesis Estadística 2016, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas.

Figura 11 Porcentaje de población peruana en situación de pobreza extrema 2004-2015.



Fuente: Perú: Síntesis Estadística 2016, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas.

De la misma forma, la producción nacional en el país sigue aumentando. Según el último informe económico del tercer trimestre del 2016 presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática:

“La producción nacional de Perú en octubre de 2016 registró un crecimiento de 2,12%, contabilizando 87 meses de crecimiento continuo, determinado por la evolución favorable de la mayoría de los sectores productivos, destacando la contribución del sector minería e hidrocarburos, telecomunicaciones, transporte y almacenamiento”.

Por otro lado, en cuanto a emprendimiento en negocios nuevos de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor¹⁰, en un estudio del London Business School y del Babson Collage, el Índice Actividad Emprendedora¹¹ 2015-2016 en el caso del Perú es 40.3%. Indicador que muestra que es un país con un alto índice de emprendimiento, ya que el promedio mundial es de tan solo el 21%. Sin embargo, en Perú menos del 38% de estos emprendedores lo hacen en sectores como tecnologías de la información y comunicación, finanzas, salud, educación y servicios (Conexión ESAN, 2016).

Doing Business, el cual es un indicador que proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 190 economías, clasifica a Perú en estos términos globales en el puesto 54. Según este indicador, Perú se ubica en el puesto 103 en cuanto a la facilidad de aperturar un negocio, dicho procedimiento toma 26 días aproximadamente. En relación a la facilidad para obtener un crédito se encuentra en el puesto 16, y en cuanto a la protección a inversionistas minoritarios en el puesto 53. Comparando estos datos con el Ecuador, según este indicador, el país se encuentra muy por debajo en el puesto 114 a nivel mundial; sobre la posibilidad de abrir un negocio en el puesto 166, el proceso toma 48.5 días; además en el puesto 101 para obtener un crédito y en cuanto a la protección de los inversionistas privados se encuentra en el puesto 118. Estos datos demuestran que Perú se encuentra en mejores condiciones como país, para hacer negocios (DB Grupo Banco Mundial, 2016).

Por los indicadores antes mostrados y por el gran crecimiento económico desplegado en los últimos años, Perú se halla en la premura de atraer muchas más inversiones tanto privadas como públicas. Además, según el Banco Mundial, el país seguirá impulsando reformas estructurales, que garanticen la confianza de los inversionistas privados (Grupo Banco Mundial, 2016).

Desarrollo social

A nivel mundial existe consenso en señalar que el crecimiento económico es necesario pero no suficiente para alcanzar el desarrollo social. *“Una sociedad que no logra atender a las necesidades humanas básicas, equipar a los ciudadanos para mejorar su calidad de vida, proteger el medioambiente y brindar oportunidades a*

¹⁰ GEM por sus siglas.

¹¹ TEA por sus siglas en inglés

muchos de sus ciudadanos no puede ser considerada exitosa. El crecimiento inclusivo exige tanto el avance económico como el social” (Porter, 2015).

En el Perú, esta discusión cobra importancia si se tiene en cuenta que, como lo resalta el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, *“a pesar de haber crecido económicamente más de 73% entre los años 2001 y 2010, los niveles de desarrollo del país no se han incrementado en la misma magnitud”* (Seinfeld, 2016). Con el fin de medir con mayor exactitud esta relación entre el bienestar social y el económico, la organización Social Progress Imperative desarrolló el Índice de Progreso Social¹², como *“una herramienta que permite valorar el bienestar de las personas mediante un enfoque holístico e integrador”*. En el 2015, este indicador ubicó al Perú en el puesto 55 de 133 países, y en el puesto 11 en Latinoamérica, con un puntaje de 67.23 (Social Progress Imperative, 2015).

Al mismo tiempo, Social Progress Imperative determinó que efectivamente el PBI y el IPS, tienen una relación positiva a nivel mundial, sin embargo esto no es general y no significa que siempre países con mayor PIB per cápita, tengan un mayor IPS. Por ejemplo: Ecuador y Serbia tienen un PBI per cápita ligeramente menor a Perú, pero un IPS levemente mayor (Green, 2015). Por lo tanto, el Perú debe seguir trabajando por incrementar su desarrollo económico y al mismo tiempo el bienestar social de sus habitantes a través de políticas enfocadas en *“el aumento de la productividad, reducir las desigualdades y la informalidad laboral con el fin de conseguir un crecimiento duradero y una mejora de los resultados sociales, para lograr que los mismos tengan una correlación positiva”* (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2015); y a la vez elevar la calidad de los servicios públicos como la educación, la salud y el transporte.

Situación tecnológica

En cuanto a tecnología Perú se mantiene en el puesto 90 en el ranking de la XV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2016, mismo que evalúa el impacto de las tecnologías de la información y comunicación¹³ en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 países. Según el Foro Económico Mundial *“el país se ve limitado por las barreras existentes en el sistema educativo, lo que dificulta la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información; y*

¹² IPS por sus siglas.

¹³ TICs por sus siglas.

a la falta de eficacia de los órganos legislativos que retrasan el entorno regulatorio para las TIC” (Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias de Perú, 2016).

El actual presidente de Perú Pedro Kuczynski afirma que las Tics tienen un gran impacto en el país como parte fundamental del desarrollo social (Gil Mena, 2016). Por este motivo se aprobó en marzo del 2016 la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica¹⁴, cuyos objetivos estratégicos son: promover la generación y transferencia de conocimiento científico-tecnológico; desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI; y propiciar la generación de capital humano debidamente calificado (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2016).

Perú de esta forma cuenta por primera vez con una Política Nacional que le permite alcanzar los objetivos del país y mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico; así como generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; y fortalecer la institucionalidad de CTI en el país (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2016).

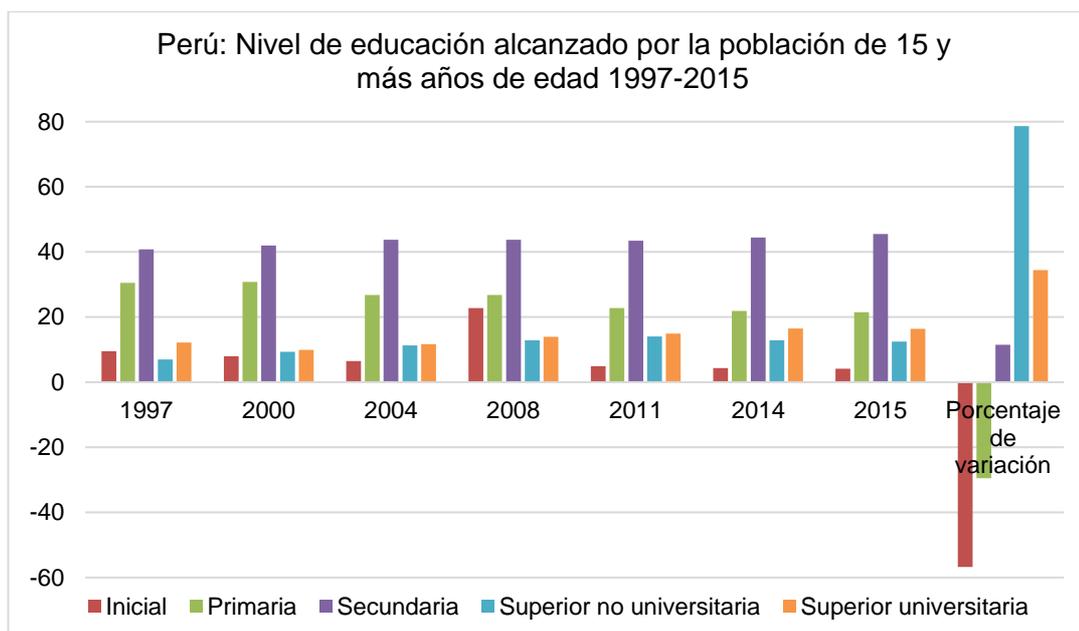
Educación

En Perú existe un sistema educativo propio dirigido por el Ministerio de Educación. Cada departamento es administrado por la Gerencia Regional de Educación, misma que posee una Dirección Regional de Educación por departamento y Unidades de Gestión Educativa Local de acuerdo al número de distritos, en la mayoría de los casos (Ministerio de Educación, 2016).

El nivel de educación en general ha mejorado sobre manera, según muestra el INEI en la siguiente tabla, para el 2015 existía un porcentaje mucho más alto de población con estudios secundarios, 11.5%, superiores (no universitarios) 78.6%, y universitarios, 34.4% en el país, comparado con 1997. Sin embargo según el índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, Perú (0.891) está en el puesto número 71 de calidad de educación a nivel mundial y en el número 7 de Latinoamérica, aún le falta mucho por llegar a los primeros puestos, que debería ser la meta de todo país.

¹⁴ CTI por sus siglas.

Figura 12 Perú: Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad 1997-2015.



Fuente: Perú: Síntesis Estadística 2016, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas.

El aumento de la inversión educativa en Perú está explicado por el crecimiento de la economía. De acuerdo a los indicadores de inversión pública en educación del Banco Mundial, en este país dicha financiación al 2012 alcanzó 3.1% del PBI, ubicándolo como el país número 99 de 129. En 2016, la inversión educativa mejoró a 3.7% del PBI, lo que colocó al Perú en el lugar 84. Aunque este crecimiento tuvo un mayor alcance, la meta del Estado es llegar a destinar el 6% del PBI. El Estado peruano ha reconocido que necesita hacer una verdadera apuesta por la educación, más allá de lo que ha permitido el crecimiento económico, puesto que las necesidades de educación de calidad de la población son gigantescas (Ñopo, 2016).

Por lo expuesto anteriormente y con el fin de aumentar la calidad educativa, el gobierno ofrece en la actualidad mayor número de incentivos a la educación como por ejemplo: la Beca18, a los estudiantes de secundaria de bajos ingresos y con altos logros académicos para que puedan cursar estudios de pregrado. Además, las becas del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo¹⁵ que incluyen el acceso a programas totalmente financiados en las 400 mejores universidades del mundo para

¹⁵ PRONABEC por sus siglas.

estudiantes de alto rendimiento; y la becas Vocación Maestro, que incentivan el estudio de la docencia como carrera universitaria (Consulado Británico, 2015).

Educación de inglés

En este sentido con la finalidad de fortalecer el aprendizaje del idioma inglés en el Perú mediante Decreto Supremo No. 012-2015-MINEDU se aprobó la nueva Política Nacional de Enseñanza, Aprendizaje y Uso del Idioma Inglés- “Inglés puertas al mundo” misma que se constituye en el principal instrumento orientador de los planes sectoriales e institucionales, programas, proyectos y demás actividades relacionadas a la enseñanza, aprendizaje y uso del idioma inglés a cargo de las entidades del Estado (Ministerio de Educación, 2016).

El objetivo de esta política es *“lograr que más personas en el Perú desarrollen competencias comunicativas bilingües para insertarse en el mercado global, favoreciendo su desarrollo personal y contribuyendo a la productividad y competitividad del país”* (Becerra Gutiérrez, 2016). Este programa se implementará de manera gradual en todo el país, a través de la Jornada Escolar Completa¹⁶, que recibirán tanto escuelas y colegios públicos. En palabras del Ing. Francisco Arce Jefe de personal de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Piura: *“El objetivo de la JEC es incrementar la carga horaria de inglés en la educación secundaria a 8 horas semanales, y en primaria a 5 horas semanales, también se incrementan horas de educación física y de educación artística”*.

El gran limitante que ha existido hasta el momento en la aplicación de esta nueva política es que no existen el número suficiente de profesores capacitados en la enseñanza del inglés, por lo que a pesar de que la JEC ya se haya implementado en algunas unidades educativas secundarias públicas, los resultados no han alcanzado los niveles esperados. Por tal motivo, el Estado a través del Ministerio de Educación¹⁷ se encuentra en un proceso de capacitación de docentes en esa área a través del curso virtual “Improving my English” (Gamberini, 2016). De la misma forma, el programa Inglés Puertas al Mundo oferta becas de intercambio y pasantías a países de habla inglesa, con el fin de lograr el perfeccionamiento del idioma (Flores, 2017).

¹⁶ JEC por sus siglas.

¹⁷ MINEDU por sus siglas.

Asimismo, se encuentra abierto el Registro Nacional de Docentes de Inglés que a más de ser el sitio oficial de contratación pública de maestros de este idioma, servirá para definir cuánta es la oferta real de docentes capacitados existentes en el país y así poder obtener la faltante (Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, 2017). Las inscripciones estarán habilitadas hasta el 30 de junio del 2017, por lo cual el MINEDU se encuentra convocando a la inscripción a todos los docentes del área de inglés que posean o no la especialidad. Es por ello que hasta el momento dicho registro no está disponible para las Direcciones Regionales de Educación, según el Ing. Eugenio Flores, Director de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Piura.

Educación de inglés privada

La Ley General de la Educación de la República del Perú en su artículo No. 21 recalca su deber como Estado de *“valorar el aporte de las instituciones privadas que brindan servicios educativos de calidad”*, pero al mismo tiempo el de *“ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de la calidad y equidad en todo tipo de educación”*. De la misma forma el gobierno de Perú aprobó la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación en la cual *“se establecen las condiciones y garantías para promover la inversión en servicios educativos, para contribuir a modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta y la cobertura”* (Congreso de la República de Perú, 1996). Manifestado esto, el Estado brinda apertura para el establecimiento de centros educativos de cualquier nivel y tipo de enseñanza, siempre y cuando estos sean acreditados por el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa (Congreso de la República de Perú, 2003).

En lo que respecta a Institutos que ofrezcan el servicio de enseñanza de inglés, existe una amplia variedad de centros o institutos de enseñanza de idiomas, siendo el inglés el predominante; empero, a nivel general existen dos centros bien posicionados en el mercado peruano. El Instituto Cultural Peruano Norteamericano¹⁸, con sus más de 75 años de vida institucional, es reconocido como el centro cultural binacional más grande de Latinoamérica y del mundo. Cuenta con 14 centros a nivel nacional, de los cuales seis se encuentran en Lima, y los ocho restantes están distribuidos al norte, centro y sur del país (Instituto Cultural Peruano Norteamericano , 2016).

¹⁸ ICPNA, por sus siglas

Otro centro de enseñanza del inglés de gran reconocimiento en Perú es la Asociación Cultural Peruano Británica, más conocida como “El Británico”. Este instituto cuenta con 11 centros en el Perú, la mayoría en la región de Lima. El británico está autorizado para administrar exámenes internacionales para profesionales que desean viajar al extranjero y para personas que deseen desarrollar una carrera en la enseñanza de este idioma (Asociación Cultural Peruano Británica, 2016).

Franquicias

En el Perú al igual que en otros países latinoamericanos, el sistema de franquicias se encuentra en las primeras etapas de desarrollo evolutivo. Según la clasificación que hace el Sr. Fernando Luque, Director de la Cámara Peruana de Franquicias, el Perú se encontraría en la segunda etapa evolutiva, que se caracteriza por la entrada de marcas reconocidas, y negociaciones entre grandes grupos (Seijas, 2006). De acuerdo a las estadísticas de Front Consulting Perú, publicadas en el sitio web de la Cámara Peruana de Franquicias, hasta junio del 2015 el total de franquicias que operan en Perú eran 426, de las cuales 219 son franquicias nacionales, mismas que corresponden al 42%; por su parte, las franquicias extranjeras en Perú son 239, las cuales representan al 58% del total. Del conjunto de franquicias nacionales, 7 pertenecen al sector educativo, de los cuales dos son institutos, tres colegios y dos academias (Cámara Peruana de Franquicias, 2015).

Perú es un país exportador de franquicias, que cuenta con la presencia total de 18 marcas de franquicias en 15 países distintos. Chile es el país que más franquicias peruanas han acogido, con un total de nueve, le sigue Ecuador con siete y Panamá y Estados Unidos con seis y cinco, respectivamente (Grupo El Comercio, 2015). En el año 2016 el sector de las franquicias presentó un crecimiento anual de 20%, con presencia de 434 franquicias en total, de las cuales 218 son nacionales. En conjunto, para diciembre del 2016 llegaron a facturar más de 1300 millones de dólares (Agencia Peruana de Noticias, 2016). Según el director de Exportaciones de PROMPERÚ, Luis Torres Paz:

“Las franquicias en el Perú crecen a un ritmo de 20% anual en los últimos cinco años, debido a la política comercial peruana orientada a la suscripción de acuerdos comerciales y convenios, con el fin de evitar la doble imposición tributaria, con diferentes economías y bloques económicos. Para el 2017 se estima mayor ingreso de franquicias internacionales a Perú” (Agencia Peruana de Noticias, 2016).

Las perspectivas de crecimiento que tienen las franquicias peruanas para el año 2017 son positivas y se pretende que las cifras sigan creciendo, de forma que el sector de franquicias pueda convertirse en uno de los grandes referentes empresariales a ser tomado en cuenta por emprendedores e inversores (Cámara Peruana de Franquicias, 2015).

Legislación de franquicias

Al igual que en el Ecuador, en Perú no existe legislación específica que regule la creación o implementación de franquicias en su territorio. Ésta no define el concepto de franquicia ni establece los derechos y obligaciones del franquiciador y franquiciado. Ludeña Almeyda sostiene que al tener Perú un sistema multirregulatorio, esto significa que:

“Son varias las normas o leyes a las que se tiene que acudir para que en conjunto otorguen un respaldo y soporte legal a estos formatos de negocio. Esto es muy importante, debido a que el fin último en el sector empresarial es el inicio de operaciones comerciales con las implicaciones jurídicas-económicas que ello implica. Caso opuesto es el sistema autoregulatorio, mediante el cual se crea una legislación especial para las franquicias, como son los países de Brasil, México, España”.

Sin embargo, existen normas que comprenden de manera indirecta la operatividad de las franquicias, las cuales son relacionadas a propiedad intelectual, marcas, patentes, regalías, inversión extranjera, y contratos mercantiles. En primer lugar se encuentra la Constitución Política del Perú, que en el capítulo de Régimen Económico, establece en los siguientes artículos:

Art. 62. “La libertad de contratar garantiza que las partes pueden pactar válidamente según las normas vigentes al tiempo del contrato. Los términos contractuales no pueden ser modificados por leyes u otras disposiciones de cualquier clase. Los conflictos derivados de la relación contractual sólo se solucionan en la vía arbitral o en la judicial, según los mecanismos de protección previstos en el contrato o contemplados en la ley”.

Art. 63. “La inversión nacional y la extranjera se sujetan a las mismas condiciones. (...)”.

El Código Civil como base jurídica con respecto a contratos, obligaciones y actos jurídicos, en su Libro VII denominado fuentes de las obligaciones, el artículo 1353 menciona que: *“todos los contratos de derecho privado, inclusive los innominados, quedan sometidos a las reglas generales contenidas en esta sección, salvo en cuanto resulten incompatibles con las reglas particulares de cada contrato”*.

También relacionado a franquicias, existe el Decreto Legislativo No. 823 referente a la Ley de Propiedad Industrial. Esta norma sería de utilidad para franquicias que ofrezcan productos que se encuentren en las categorías establecidas en el artículo 3, el cual expresa lo siguiente:

“La protección reconocida por la presente Ley recae, entre otros, sobre los elementos constitutivos de la propiedad industrial que se detallan a continuación:

- a. Patentes de invención;*
- b. Certificados de protección;*
- c. Modelos de utilidad;*
- d. Diseños industriales;*
- e. Secretos industriales;*
- f. Marcas de productos y de servicios;*
- g. Marcas colectivas;*
- h. Marcas de certificación;*
- i. Nombres comerciales;*
- j. Lemas comerciales; y,*
- k. Denominaciones de origen”*.

También existe el Decreto Legislativo 662, respecto al Régimen de Estabilidad Jurídica a las Inversiones Extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. El artículo 21 establece:

“Los contratos de licencia de uso de tecnología, patentes, marcas u otros derechos de propiedad industrial de origen extranjero, así como de asistencia técnica, ingeniería básica y de detalle, gerencia y franquicia que estipulen el pago de regalías calculadas sobre porcentajes de las ventas netas de un producto determinado u otro sistema de cálculo, se entienden automáticamente registrados con su sola presentación al Organismo

Nacional Competente, sin limitación de cantidad o porcentaje alguno y siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 13 y en los dos últimos párrafos del artículo 14 de la Decisión No. 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

Las empresas locales consideradas como filiales de empresas extranjeras podrán celebrar con su casa matriz u otras empresas filiales de la misma casa matriz, los contratos que estipulen el pago de regalías en los términos previstos en el presente Decreto Legislativo, correspondiendo la deducción de tal pago como gasto para efectos del impuesto a la renta. Los pagos de regalías señalados en el presente artículo se efectuarán previa cancelación de los impuestos de ley”.

En lo que corresponde a requisitos establecidos en el artículo 13 de la Decisión N° 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, se menciona que:

“Los contratos sobre importación de tecnología deberán contener, por lo menos, cláusulas sobre las materias siguientes:

- a. Identificación de las partes, con expresa consignación de su nacionalidad y domicilio;*
- b. Identificación de las modalidades que revista la transferencia de la tecnología que se importa;*
- c. Valor contractual de cada uno de los elementos involucrados en la transferencia de tecnología;*
- d. Determinación del plazo de vigencia”.*

Por otro lado, el artículo 14 de la misma Decisión instituye que para efectos del registro de contratos sobre transferencia de tecnología externa, marcas o sobre patentes, los Países Miembros podrán tener en cuenta que dichos contratos no contengan determinadas cláusulas (ver Capítulo 1, Legislación internacional). En los dos últimos párrafos, dicho artículo establece:

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

cláusulas de esta naturaleza en relación con el intercambio subregional o para la exportación de productos similares a terceros países”.

El artículo 22 del Decreto Legislativo 662 del Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera, también resulta muy importante para inversionistas extranjeros puesto que instaura que:

“Los contratos, una vez registrados ante el Organismo Nacional Competente confieren al licenciatario o receptor el derecho a transferir al exterior, en moneda libremente convertible, utilizando el tipo de cambio venta más favorable al momento de realizar la operación cambiaria, las regalías o contraprestaciones pactadas, previo pago de los impuestos de ley”.

En cuanto a normas supranacionales aplicables en Perú, así como en el Ecuador, se encuentran la Decisión 291 y la Decisión 486 del Acuerdo de Cartagena, y el Convenio de París, mencionados anteriormente en el Capítulo 1.

En este contexto, existe en el Perú el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual¹⁹. Entre las facultades del INDECOPI, se encuentra registrar las franquicias extranjeras en el Perú. En el Decreto Legislativo 807, referente a las facultades, normas y organización del INDECOPI, de acuerdo a lo solicitado por el Acuerdo de Cartagena, el artículo 56 instituye:

“Se entienden registrados los contratos de transferencia de tecnología extranjera a que se refiere la Decisión No. 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena con el registro de las licencias de uso de signos distintivos ante la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI; con el registro de la licencia para la explotación de patentes u otros derechos de propiedad industrial y la inclusión en el listado de licencias de uso de tecnología, asistencia técnica, ingeniería básica y de detalle, gerencia y franquicia, de origen extranjero ante la Oficina de Invenciones y Nuevas Tecnologías del Instituto en referencia, según corresponda”.

¹⁹ INDECOPI por sus siglas.

La información que se debe adjuntar a la solicitud de registro, para la “Inclusión en el Listado de Licencias de Uso de Tecnología, Asistencia Técnica, Ingeniería Básica y de Detalle, Gerencia y Franquicia, y Franquicia de Origen Extranjero”, de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos²⁰ del INDECOPI aprobado por Decreto Supremo N° 085-2010-PCM, es la siguiente:

- a. *“Datos de identificación, domicilio y/o poderes. En el caso de personas jurídicas, se consignará el Registro Único de Contribuyente.*
- b. *Indicar el tipo de trámite que se solicita.*
- c. *Copia del contrato debidamente legalizado y de su traducción, de ser el caso.*
- d. *Relación de patentes, marcas u otros derechos de propiedad industrial materia del contrato, indicando el número del certificado o título, fecha de vencimiento y nombre del titular, de ser el caso”.*

De darse la modificación del registro se deberá presentar la misma información que se presentó para el registro y además indicar el número de resolución mediante la cual se registró o se incluyó en el listado el contrato objeto de la modificación. Asimismo a tomar en cuenta, en el TUPA, se señala que la autoridad competente para resolver tanto el registro, cuanto la modificación al registro de franquicia extranjera, es la Comisión de Invenciones y Nuevas Tecnologías.

Por tanto, el trámite de registro de una franquicia extranjera en el INDECOPI al parecer es un procedimiento sencillo y de utilidad pública. No obstante, en *El boom de las franquicias en el Perú ¿Es tiempo de una regulación o aún no?*, Ludeña Almeyda señala que el registro de franquicias en INDECOPI es voluntario o facultativo; que el mismo no tiene efectos de información frente a terceros; que genera inseguridad a los interesados en una franquicia al no saber si es una franquicia formal o no; y que además no permite un control estadístico acerca de la evolución del sector franquicias, ni saber el porcentaje de participación de marcas nacionales y extranjeras.

²⁰ TUPA por sus siglas.

3.3. Investigación de mercado

3.3.1. Metodología de la investigación

Primero se analizaron los factores críticos de éxito²¹ de Fine-Tuned English en Ecuador. Estos se refieren a los impulsores que permiten que una empresa, llegue a ser exitosa en sus negocios. Son aquellos factores identificables que permitirán a los empresarios alcanzar los objetivos trazados en sus negocios (Seinfeld, 2016). Para determinarlos, se realizó una investigación cualitativa mediante entrevistas, y también se consideraron análisis de encuestas que han sido elaboradas previamente en la institución y que forman parte de los archivos de la empresa.

Una vez determinados los FCE, se procedió a estudiar los mismos en Tumbes y Piura. Para esto, igualmente se realizó una investigación exploratoria en la Oficina Desconcentrada²² del Ministerio de Relaciones Exteriores en Piura, el Consulado de Ecuador en Tumbes, Cámaras de Comercio, la Dirección Regional de Educación, institutos de inglés, y Universidades con Centros de Idiomas en los departamentos mencionados. El problema de investigación en este caso fue conocer cuál de los dos departamentos a comparar cuenta con más FCE en común con el Instituto en Ecuador, para ser escogido como el mercado con mayor factibilidad de éxito.

3.3.2. Factores Críticos de Éxito de Fine-Tuned English

En la entrevista realizada a la Dra. Saula Aguilar, Presidenta de la Compañía y Directora Académica de la misma, manifestó que la clave de su ventaja competitiva estriba en su seriedad profesional y su experiencia pedagógica, acompañada de la acertada selección de maestros competentes y en la contratación de profesores extranjeros de habla nativa. Además, la utilización de metodologías innovadoras de la didáctica específica para la enseñanza del inglés, el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación. Un factor relevante también ha sido que sus servicios se ofrecen a costos accesibles, sin descuidar la calidad de la educación. Al mismo tiempo, otra gran diferencia frente a institutos de la competencia es la infraestructura moderna, segura y con tecnología de punta con la que cuentan. Consecuentemente, los factores críticos de éxito a considerarse con los siguientes:

²¹ FCE por sus siglas.

²² ODEs por sus siglas.

Calidad de enseñanza

La calidad de enseñanza de un centro educativo viene respaldada de un buen método, procedimientos pedagógicos óptimos, y al mismo tiempo de maestros calificados que puedan desarrollar dicha metodología de la mejor manera para ofrecer un servicio de alta calidad.

De acuerdo a encuestas realizadas al personal docente de Fine-Tuned English por Karla Aguirre, el 22% afirmó que siempre son efectivos los métodos y procedimientos para realizar sus actividades laborales, mientras que el 53% alegó que dichos métodos y procedimientos casi siempre son efectivos. Por tanto, el 75% de los docentes dio una valoración positiva a los métodos y procedimientos utilizados. Por otro lado, en cuanto al nivel de satisfacción de los estudiantes, el 43% aseguraron estar muy satisfecho con el servicio ofrecido, y el 56% se encontró satisfecho. Demostrando que la calidad de enseñanza a través de la metodología de la Institución y de los docentes calificados, está cumpliendo con las expectativas de los estudiantes.

Al momento de analizar este FCE en Perú, se lo denominará disponibilidad de docentes capacitados, puesto que la metodología a utilizarse en cualquier establecimiento será la misma, por tanto en otro mercado es crítico contar con maestros que puedan implementar el modelo de enseñanza establecido.

Infraestructura y Tecnología

La infraestructura de un establecimiento educativo tiene un gran impacto en el proceso de aprendizaje, por tal motivo es relevante que ésta sea la más adecuada. Actualmente, otro elemento diferenciador de Fine-Tuned English es su infraestructura, la cual es de gran tamaño, siendo proporcional a su cantidad de estudiantes. En la ciudad de Loja cuenta con un edificio de 5 plantas en donde están habilitadas 45 aulas, en Zamora cuenta con un edificio de 2 plantas, con 7 aulas habilitadas, y en Catamayo no cuenta con un centro propio, pero funciona en un establecimiento de 2 plantas, con 6 aulas habilitadas.

En lo referente a la tecnología, la Institución posee en sus instalaciones conexión de internet inalámbrico, y proyectores interactivos en cada aula. Además, implementa en sus servicios educativos la utilización de plataformas virtuales de enseñanza, y plataformas de gestión personal, para facilitar las metodologías didácticas, el

aprendizaje y el control de planificación del personal docente. Lo que ha hecho que la institución ofrezca un servicio atractivo a sus clientes.

En las investigaciones mencionadas, el 76% de los clientes encuestados valoraron la apariencia y buen estado de las instalaciones como excelente, y el 19% valoraron como bueno, dando como resultado un 95% de valoraciones positivas. Además, el equipamiento de las aulas obtuvo una valoración de excelente en un 60% y una valoración de bueno en un 36%, resultando en un 93% de valoración positiva. En cuanto a la tecnología, el 62% de clientes valoraron su uso como excelente, y el 32% como bueno, por tanto un 94% de estudiantes valoraron positivamente el uso de tecnología (Aguirre Montaña, 2016).

Nivel socioeconómico

El nivel socioeconómico²³ se refiere a un indicador de la situación económica y sociológica de una persona, un grupo familiar, o una población a nivel nacional, en relación a una estructura social jerárquica. *“Además es un indicador importante en todo estudio demográfico; según Gottfried, 1985 y Hauser, 1994 incluye tres aspectos básicos: los ingresos económicos, nivel educativo y ocupación de los padres”* (Vera & Vera Romero, 2013).

El servicio que ofrece Fine-Tuned English está dirigido a personas de cualquier estrato social y de todas las edades. Los precios de los cursos son asequibles para cualquier persona aunque tenga un salario básico (Aguilar, 2016). Al mismo tiempo, Fine-Tuned English considera el NSE de la población como un factor muy importante, por ese motivo, brinda a sus clientes la facilidad de pagos mensuales por el servicio.

En cuanto a la importancia de la relación calidad precio, el 58% de los clientes encuestados la calificó como muy importante, y el 30% la calificó como importante (Aguirre Montaña, 2016). Por lo que se puede concluir que debido a la capacidad adquisitiva de la población, el precio del servicio es un factor sustancial, ya que debe ser accesible pero conservando siempre la buena calidad de enseñanza.

Mercado dirigido

El Instituto ofrece sus servicios a toda la población a partir de los 3 años de edad. Por otro lado, de acuerdo a archivos de la empresa en el último periodo académico

²³ NSE por sus siglas.

septiembre 2016-enero 2017, su población estudiantil en los diferentes programas ofertados, estuvo distribuida de la siguiente manera: Tiny kids 7.44%; Children 22.95%; Teens 36.52%; Youth 26.39%; y Seniors 6.70%. Cabe recalcar que dichos porcentajes se han mantenido constantes especialmente en la última década de vida institucional. Concluyendo que el mercado dirigido de Fine-Tuned English es amplio al ofertar cursos para todas las edades, sin embargo, sus clientes son mayoritariamente adolescentes y adultos abarcando el 62.91% de sus estudiantes; al mismo tiempo los niños que asisten al programa Children, representan un porcentaje importante del 22.95%.

Competencia

Son varios los centros educativos que prestan el servicio de enseñanza de inglés en Loja, y en Zamora. Para poder hacer un análisis de los principales competidores se realizaron tablas comparativas, en las que se ordenaron a los institutos de inglés de acuerdo a la cantidad de estudiantes, y se analizaron otros factores que se relacionan directamente a la calidad de su servicio y a la acogida que tienen del mercado.

Como se puede ver a continuación, todos los centros contratan a docentes locales graduados mayoritariamente de la Universidad Técnica Particular de Loja²⁴ y la Universidad Nacional de Loja²⁵, y los centros que cuentan con docentes internacionales realizan reclutamiento a través de medios electrónicos. Según Roos Sampayo, Director Académico de Canadian House Center, en Loja la competencia entre institutos de enseñanza de inglés es fuerte, puesto que en promedio se apertura un instituto nuevo de inglés cada 5 meses, aunque no suelen permanecer mucho tiempo en el mercado.

Sin embargo, como se puede analizar en la Tabla 16 en la que se presentan los principales institutos de inglés en Loja, Fine-Tuned English es por mucha diferencia el centro que cuenta con más años de experiencia y a la vez el que más estudiantes tiene. Hasta el último periodo académico septiembre 2016-enero 2017, es el líder de la enseñanza del inglés al poseer el 57.8% de la cuota de mercado. Cabe recalcar que las encuestas realizadas por Karla Aguirre en el 2016 a los estudiantes de Fine-Tuned English en la ciudad de Loja, sustentan que el 59% de los clientes determinaron su elección educativa por la experiencia del Instituto.

²⁴ UTPL por sus siglas.

²⁵ UNL por sus siglas.

La principal competencia en la ciudad de Loja es el Canadian House Center al tener 800 estudiantes y 8 años de experiencia, el diferenciador más importante de dicho centro es la gran cantidad de docentes nativos que posee. Otro competidor fuerte es Washington English Institute, que se diferencia por una metodología flexible y personalizada, cuenta con 500 estudiantes y 8 años de experiencia. El tercer competidor más importante es el Centro Binacional Global Quality English, a pesar de sus 4 años en funcionamiento ha tenido una gran acogida, al tener actualmente 450 alumnos. Su principal diferenciador es que es el único centro especializado en inglés en la ciudad donde se puede rendir el examen TOEFL, en base a la investigación de mercado realizada, se puede esperar un continuo crecimiento en los próximos años.

Por otro lado, en la misma investigación se determinó como competencia indirecta se encuentran los institutos de idiomas de la Universidad Nacional de Loja y de la Universidad Técnica Particular de Loja, puesto que ofertan cursos de inglés pero solamente para sus estudiantes, con el objetivo de que cumplan los requisitos básicos de aprendizaje de inglés en las carreras profesionales que ofertan.

En cuanto a Fine-Tuned Catamayo, se puede afirmar que es el único centro que oferta la enseñanza de inglés en dicha localidad, puesto que hasta el momento no existe ninguna competencia.

Tabla 16 Comparación de centros de inglés en Loja

Comparación de centros de inglés en Loja				
Instituto	Fine-Tuned English	The Canadian House Center	Washington English Institute	Centro Binacional Global Quality English
Años de experiencia	24	8	8	4
Estudiantes aproximados	3000	800	500	450
Cuota de mercado	57.8%	15.4%	9.6%	8.7%
Profesores locales	58	7	25	13
Profesores extranjeros	9	23	8	0
Personal administrativo	21	15	10	3
De dónde contratan principalmente los profesores	UTPL, UNL, y reclutamiento internacional.	UTPL, UNL y reclutamiento internacional.	UTPL, UNL, UCSG*.	Mayormente de la UTPL.
Modalidades de cursos	Cursos regulares e intensivos para niños, jóvenes y adultos.	Cursos para todas las edades de 1 hora diaria por 5 meses, y cursos de 2 horas por 2 meses y medio, y los sábados de 3 horas.	Cursos para niños y jóvenes de una hora diaria por 5 meses y cursos para adultos de dos horas por dos meses y medio.	Cursos de una hora diaria por 5 meses y cursos para TOEFL, son los únicos que toman el TOEFL en Loja.
Costo del servicio	32 USD de matrícula, y 37 USD mensuales, o 74 USD mensuales.	25 USD de matrícula, 35 USD por 5 meses, o 75 por 3 meses.	20 USD por concepto de matrícula, y 250 USD, 325 USD, y 495 USD respectivamente.	35 USD mensuales, más 30 USD de matrícula.

Instituto	Brentwood Language Center	New York English Learning Center	English Speak-up Center	Easy English
Años de experiencia	2	3	12	6
Estudiantes aproximados	200	100	80	60
Cuota de mercado	3.9%	1.9%	1.5%	1.2%
Profesores locales	13	1	4	4
Profesores extranjeros	0	3	1	1
Personal administrativo	4	0	1	2
De dónde contratan principalmente los profesores	UTPL, UNL	De ninguna universidad específicamente.	UTPL, UNL	UTPL, UNL
Modalidades de cursos	Cursos para niños, jóvenes y adultos de una hora diaria o dos por 5 meses.	Cursos para niños, jóvenes y adultos de 1 hora diaria por 5 meses, 2 horas durante 2 meses y medio, o sábados durante 4 horas.	Cursos para niños, jóvenes y adultos de una hora diaria por 5 meses.	Cursos para niños, jóvenes y adultos de una hora diaria por 5 meses y cursos vacacionales intensivos.
Costo del servicio	26 USD de matrícula, y 36 USD mensuales.	20 USD de matrícula y 25 USD mensuales.	25 USD de matrícula y 35 USD mensuales.	26 USD de matrícula y 35 USD mensuales.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas. (Ver Anexo 11)

*Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Como se aprecia en la Tabla 17, Fine-Tuned Zamora solamente tiene un competidor. Empero, no representa una competencia fuerte ya que no ha captado una gran cuota del mercado y no es un centro muy conocido por la población. Consecuentemente, Fine-Tuned Zamora posee el 92% de la cuota de mercado. Igualmente, Fine-Tuned Catamayo es el líder de su mercado. Sin embargo, con la diferencia de que es el único instituto que ofrece cursos de inglés.

Tabla 17 Comparación de centros de inglés en Zamora.

Comparación de centros de inglés en Zamora		
Instituto	Fine-Tuned Zamora	English Online Center Plus
Años de experiencia	7	1
Cantidad de estudiantes aproximada	350	30
Cuota de mercado	92%	8%
Cantidad de profesores locales	7	1
Cantidad de profesores extranjeros	1	1
Cantidad de personal administrativo	3	1
De dónde contratan los profesores	UTPL, UNL, y reclutamiento internacional	De ninguna universidad específicamente.
Modalidades de cursos	Cursos regulares e intensivos para niños, jóvenes y adultos	Cursos de una hora diaria por 5 meses para niños, jóvenes y adultos; y clases privadas.
Costo del servicio	37 USD mensuales, o 74 USD mensuales (intensivo), más 32 USD de matrícula.	35 USD mensuales, más 3 USD de matrícula. 10 USD la hora (clases privadas).

Fuente: Elaboración propia en base a investigación en centros educativos.

3.3.3. Mercado en el departamento de Piura

3.3.3.1. Información general

El departamento de Piura se encuentra localizado en el nor-occidente de Perú, su superficie actual es de 35.892 km² y su cantidad poblacional es una de las más grandes del Perú. De acuerdo a las proyecciones del 2016 del Instituto Nacional de Estadística e Informática cuenta con 1 858 617 habitantes aproximadamente, cifra que representa un 7% del total de la población del país, únicamente después de Lima y La Libertad. Está formado por las siguientes provincias: Piura, Ayabaca, Haucabamba, Morropón, Paita, Sullana, Talara, Sechura (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015).

El Valor Agregado Bruto²⁶ que Piura aporta al VAB Nacional, según cifras del INEI al año 2015, es del 3,9%. El principal sector productivo en este departamento es el de los servicios, seguido de la minería, el petróleo y la manufactura. Asimismo, las ramas industriales predominantes son las de derivados pesqueros, refinación de petróleo, oleína, agroindustria e hilados de algodón. Piura posee un gobierno regional oficialista y promotor de la inversión, lo cual ha sido notorio por los US\$1,500 millones en inversiones que ha captado en lo que va del régimen (Perú Económico S.A., 2015).

En cuanto a educación en Piura se implementó desde el 2013 el Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado de Piura 2013-2016, el cual tiene como objetivo *“incrementar el acceso de la población a los servicios de educación básica, salud, agua, saneamiento, electrificación en calidad y cantidad suficiente”* (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015). Asimismo, con la finalidad de fortalecer el aprendizaje del idioma inglés en los colegios públicos de Piura desde el 2016 el Ministerio de Educación prevee implementar la política y el Plan Nacional *“Inglés, puertas al mundo”* (Tvperú.gob.pe, 2016).

3.3.3.2. Factores Críticos de Éxito en Piura

Disponibilidad de docentes

En Piura existe un gran déficit de docentes de inglés titulados tanto a nivel de instituciones privadas, cuanto públicas. Incluso, como manifestó el Ing. Eugenio Flores Director de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Piura, el déficit en las unidades educativas públicas es de casi el 100%, es decir no cuentan con profesores que tengan el título de docentes de inglés. Generalmente cuentan con profesionales de otras áreas que han estudiado inglés básico, y van a enseñar en secundaria, y ahora que se va a ampliar la Jornada Escolar Completa a la primaria, el déficit será aún mayor.

Específicamente en la ciudad de Piura solamente la Universidad de Piura ofrece la carrera de Educación Secundaria, con especialidad en Lengua Inglesa en dos modalidades que son presencial de lunes a viernes y semipresencial los fines de semana. La modalidad presencial se oferta desde el 2008 y la semipresencial desde

²⁶ VAB por sus siglas

el año 2003. Ambas tienen una duración de 5 años, divididos en 10 semestres. Para graduarse se exige haber aprobado 210 créditos y rendir el examen FCE.

“La Especialidad Lengua Inglesa forma profesionales capaces de desempeñarse como profesores de Lengua Inglesa en cualquier institución educativa pública o privada, institutos, universidades y otros centros de enseñanza, así como también programas de capacitación y proyectos diversos que tengan relación con la enseñanza-aprendizaje y aplicación del idioma extranjero” (Universidad de Piura, 2016).

Ana María Vilela, Coordinadora de la carrera en la Licenciatura de Inglés, afirma que la falta de docentes en la especialización de lengua inglesa es evidente, por lo que resulta muy difícil conseguir personal docente capacitado para impartir esta carrera. *“Existen muchas personas que saben inglés, pero no son docentes especializados por lo tanto no cuentan con la didáctica y metodología de enseñanza necesaria para impartir una clase universitaria, sin embargo debemos contratar personal de esta categoría puesto que no existe disponibilidad del mismo”*. Al mismo tiempo, los profesores de habla nativa son limitados, estos son contactados a través del Convenio de Apoyo de Investigación y Docencia de la Universidad de Piura, con la Embajada Norteamericana.

Además, su escuela ha tenido una mayor acogida en los últimos años, con más de 80 inscritos en el 2016, la cual también ha crecido por los nuevos incentivos que brinda el gobierno como la beca PRONABEC (Beca Vocación Maestro). Sin embargo, debido a la baja aceptación que tuvo la carrera en los primeros años, el número de graduados desde la primera promoción ha sido tan solo de 50 personas aproximadamente (Vilela, 2017).

Por otro lado, la Universidad César Vallejo oferta una carrera afín a la enseñanza de la lengua extranjera desde el año 2006, llamada “Licenciatura en Traducción e Interpretación de Inglés y Francés”. En la misma los alumnos son admitidos sin ningún requerimiento previo de ningún idioma y la cantidad de estudiantes graduados son muy pocos, en promedio han sido de 10 egresados y 2 titulados por año. Según Eduardo Paz, Director Académico del Centro de Idiomas: *“la carrera no tiene gran acogida debido a la idiosincrasia de los peruanos que no valoran al profesional traductor, sino que creen que ese trabajo puede ser realizado por cualquier persona que hable o conozca el inglés”*.

De acuerdo a la Directora de la Escuela de Traducción e Interpretación, debido a que esta carrera no posee un gran campo laboral, la mayoría de los graduados de traducción trabajan como docentes de inglés, ya que aunque no se encuentren totalmente capacitados para desenvolver esta profesión, la falta de profesores en lengua inglesa ha hecho que la generalidad se inclinen por dicha rama.

Finalmente, aunque el ICPNA no sea un Instituto que forme a docentes de inglés, debido al déficit de profesionales en ese campo, el Centro de Idiomas de la Universidad César Vallejo y de la Universidad Nacional de Piura e incluso la Dirección Regional de Educación por ejemplo, han tenido que recurrir a contratar como docentes a graduados del ICPNA a pesar de que no sean titulados como profesores de inglés puesto que no se puede cubrir la demanda propiamente con docentes especializados de inglés.

Infraestructura y tecnología

Piura cuenta con infraestructura formada por carreteras, cuatro puertos, aeropuertos, además de una nueva autopista que facilita la comunicación de este departamento con las demás regiones del norte del país principalmente y del sur del Ecuador. El tráfico de personas es de aproximadamente 4 millones anualmente (Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Piura del Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Sus 8951 kilómetros de carreteras y un parque automotor de 52000 unidades hacen el acceso personas y bienes mucho más fácil. Una de las razones por la que se ha convertido en la tercera economía más grande del país. Además, los cuatro puertos destinados a actividades de exportación, y tráfico de petróleo y minerales contribuyen también al desarrollo de la economía del sector (Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Piura del Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

En lo que concierne a la infraestructura en la educación; en la Provincia Piura, el indicador de locales escolares de educación básica que disponen de los tres servicios básicos, es del 46.1%, en comparación con el índice nacional que es 41.5% (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015). Por otro lado, en lo pertinente a las tecnologías de la información y comunicación relacionadas al proceso de enseñanza – aprendizaje en Piura, en el caso de la primaria se ha notado un gran avance en el porcentaje de escuelas con acceso a internet, ya que en el año 2014, el 48.8% de escuelas cuentan con dicho servicio, muy por encima del promedio

nacional que es del 27.9%. De igual forma, en secundaria, en el mismo indicador Piura pasó a 65.5% en 2014, manteniéndose superior al porcentaje nacional que es de un 52.0% (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015).

Nivel socioeconómico

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado²⁷ realiza regularmente un estudio del nivel socioeconómico de la población peruana. El cual es calculado en base a la Encuesta Nacional de Hogares que realiza el INEI para elaborar los indicadores de pobreza. Al mismo tiempo la APEIM, no define el nivel socioeconómico de una persona u hogar a partir de sus ingresos sino en función a un grupo de variables (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados , 2016). La tabla siguiente, explica las variables tomadas en cuenta por la mencionada Asociación para evaluar los distintos niveles socioeconómicos.

Tabla 18 Evaluación de los niveles socioeconómicos

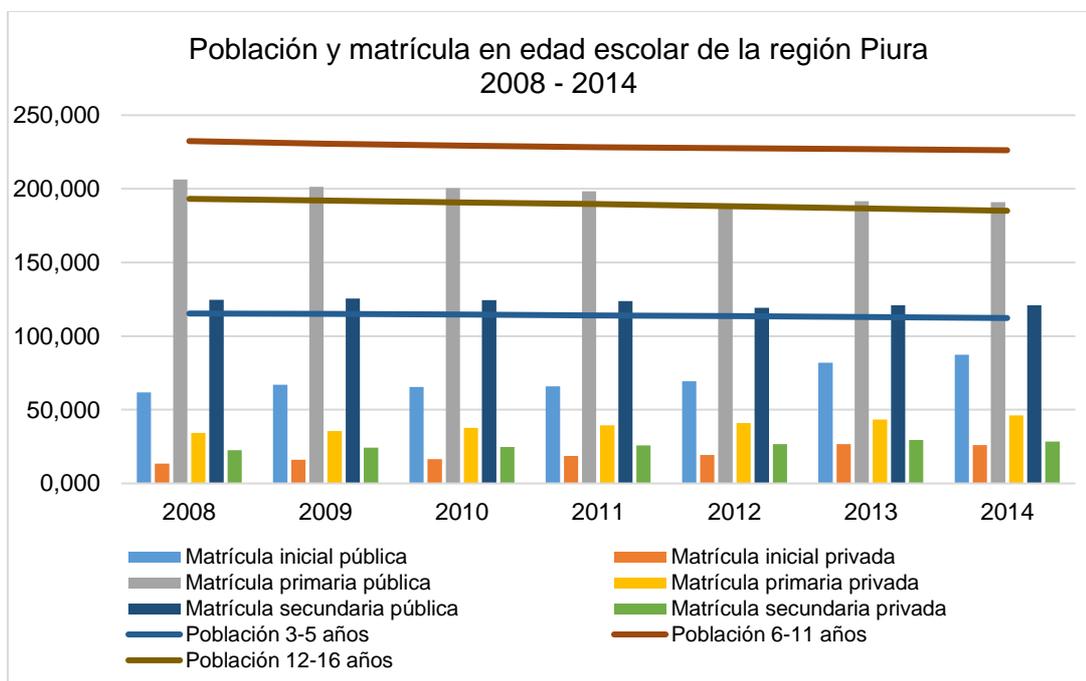
Evaluación de los niveles socioeconómicos					
Variables	NSE A (Alto/Medio alto)	NSE B (Medio)	NSE C (Bajo superior)	NSE D (Bajo inferior)	NSE E (Marginal)
Instrucción del jefe de familia	Doctorado Diplomado Postgrado (máster)	Estudios Universitarios Completos	Universitarios Incompletos Superior No Universitario Completa Superior No Universitario Incompleta	Secundaria Completa	Sin estudios Primaria Incompleta Primaria Completa Secundaria Incompleta
Consulta medica	Médico Particular en Clínica Privada	Médico Particular en Consultorio	Seguro Social / Hospital FFAA/ Hospital de Policía	Hospital del Ministerio de Salud	Hospital de Posta Médica / Farmacia / Naturista
N° promedio de habitantes	1 -2 personas 3 – 4 personas		5 – 6 personas	7 – 8 personas	9 a más personas
Material predominante en pisos	Parquet / Laminado / Mármol / Alfombra	Cerámica / Madera Pulida Mayólica / Loseta / Mosaico	Cemento Pulido Mayólica / Loseta / Mosaico	Cemento sin Pulir	Tierra / Arena
N° promedio de habitaciones	5 o más	4	3	2	1 - 0

Fuente: Evaluación del nivel socioeconómico: presentación de una escala adaptada en una población de Lambayeque, 2013.

²⁷ APEIM por sus siglas.

El estudio social y económico realizado por la APEIM en el departamento de Piura, determinó como resultado que en la población urbana, la distribución por personas en el año 2016 según el nivel socioeconómico se encuentra dividida de la siguiente forma: alto/medio 8.9%; bajo superior 24.8%; bajo inferior 34.7% y marginal 31.6%. Por otro lado, debido a que la finalidad de este trabajo de titulación es la factibilidad de establecimiento de un instituto educativo, se decidió analizar la relación entre el nivel socioeconómico de la población y la cantidad de niños y adolescentes que asisten a centros educativos públicos y privados.

Figura 13 Población y matrícula en edad escolar de la región Piura



Fuente: Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación de Perú, ¿Cómo vamos en educación Piura?, 2015.

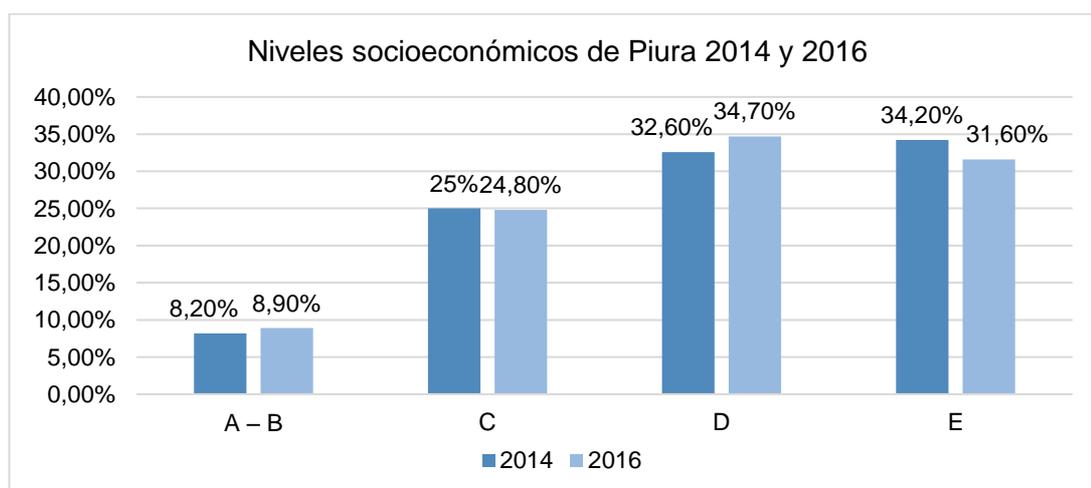
En la figura anterior se puede observar que han existido algunas variaciones en cuanto a las elecciones del tipo de educación en Piura. Existe de forma muy notoria una mayor demanda en general por educación pública en la región. Sin embargo al analizar los 6 años en estudio, existe una disminución de matrícula en la educación pública, tanto inicial, primaria y secundaria y a la vez ha crecido porcentualmente la preferencia por la educación privada.

“Se puede asumir que una región relativamente más próspera, con menor presencia de pobreza, demandará una educación de mayor calidad. (La percepción de que la educación privada ofrece una mejor calidad puede estar

entre las razones del crecimiento de la matrícula en instituciones educativas no estatales, como es el caso de Piura)” (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015).

Al mismo tiempo, como se evidencia en el Figura 14 presentado a continuación, los niveles socioeconómicos de la población de Piura mejoraron en algunos puntos porcentuales en casi todos los niveles socioeconómicos para el 2016, por tal razón, podemos inferir que las preferencias de la población por la educación privada también seguirán en aumento. Ese incremento en la preferencia por la educación privada también ha influido en la inversión privada en Piura. Por ejemplo, una de las más importantes cadenas de colegios privados, Innova School, en 2015 invirtió 9 millones de soles en Piura en instalaciones educativas propias (Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Piura del Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Figura 14 Niveles socioeconómicos de Piura 2014 y 2016



Fuente: Elaboración propia en base a estudios de niveles económicos realizados por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados 2014 y 2016.

Mercado dirigido

Para determinar el mercado meta aproximado se elaboró la Tabla 19, la información presentada es del año 2016. El mercado total es la población de todo el departamento de Piura, la cual a la fecha mencionada corresponde a 1 858 626 habitantes. Como mercado potencial, se consideró la población del distrito de Piura, debido a que en lo concerniente al número de matrículas existentes en la región, casi el 50% de las mismas, se concentran Piura y Sullana. Además el 41.3% de instituciones

educativas, también se encuentran en las mismas ciudades. (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015).

A falta de información demográfica actual detallada del distrito de Piura, se tomó un porcentaje del mercado total en concordancia con información del Banco Central de Reserva del Perú, el cual publicó que en la ciudad capital se concentra el 41.5% de la población departamental, resultando en 771 330 habitantes; de los cuales se definió a la población con niveles socioeconómicos A, B y C (es decir alto/medio alto, medio y bajo superior), como mercado objetivo; los cuales suman 202 088 personas. Finalmente, como mercado meta se fijó la población en dichos niveles socioeconómicos en los rangos de edad de 4 a 34 años, la cual es de 113 825 habitantes.

Tabla 19 Mercado meta de Piura 2016

Mercado meta de Piura 2016					
	Mercado Total	Mercado Potencial	Mercado Objetivo		Mercado Meta
Rangos de edad	Depto. Piura	Distrito Piura 41.5%	NSE A (Alto/ Medio Alto) y NSE B (Medio) 6.8%	NSE C (Bajo Superior) 19.4%	Total
0	36334	15079	1025	2925	
1	36286	15059	1024	2921	
2	36496	15146	1030	2938	
3	36716	15237	1036	2956	
4	36928	15325	1042	2973	4015
5-9	186498	77397	5263	15015	20278
10-14	185826	77118	5244	14961	20205
15-19	177681	73738	5014	14305	19319
20-24	168933	70107	4767	13601	18368
25-29	155285	64443	4382	12502	16884
30-34	135706	56318	3830	10926	14755
35-39	125732	52179	3548	10123	
40-44	115508	47936	3260	9300	
44-49	98701	40961	2785	7946	
50-54	83743	34753	2363	6742	
55-59	71566	29700	2020	5762	
60-64	57797	23986	1631	4653	
65-69	41784	17340	1179	3364	
70-74	29799	12367	841	2399	
75-79	21377	8871	603	1721	
80+	19930	8271	562	1605	
TOTAL	1858626	771330	52450	149638	113825

Fuente: Elaboración propia en base a las Estimaciones y proyecciones de la población total por años calendario y edades simples, 1995-2025, realizados por el INEI, y los Niveles Socioeconómicos 2016 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

Competencia

En concordancia con la Tabla 20, la competencia directa más importante en Piura es el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, el cual al tener 4000 estudiantes acapara el 43.96% de la cuota de mercado, ofrece una amplia gama de servicios de enseñanza y cuentan con mayor facilidad de tener mejores docentes de inglés al formar parte de una red de instituciones con mucha experiencia en el Perú. En segundo lugar se encuentra el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Piura, mismo que cuenta con 3500 estudiantes aproximadamente, sin embargo, es importante notar que 3225 son estudiantes de la misma universidad, que toman los cursos como requisito para terminar sus estudios, además la mayoría de sus docentes no son especializados en la enseñanza de inglés, lo que disminuye la calidad de su servicio.

En tercer lugar está el Centro de Idiomas de la Universidad de Piura, el cual oferta sus servicios a 1300 estudiantes, de los cuales el 35% (455) son del público en general. Sin embargo, cabe recalcar, que en la investigación realizada se evidenció una mejor aceptación del mercado en comparación con el Centro de la Universidad Nacional de Piura, a pesar de que sus precios son más altos. Existe también el Instituto I learn English Center, el cual con apenas 1 año de experiencia, se encuentra en constante crecimiento y presenta cursos de inglés para niños y jóvenes con una metodología innovadora acompañada del uso de tecnología. Finalmente, el Instituto Sherwood English Center, mismo que a pesar de tener 17 años de experiencia y una interesante oferta de servicios no ha logrado captar una gran cuota de mercado, al tener solamente 100 estudiantes.

En lo que corresponde a la competencia indirecta, tanto la Universidad César Vallejo, cuanto la Universidad Privada Antenor Orrego, cuentan con centros de idiomas, sin embargo ofrecen el servicio de enseñanza de inglés solamente a los estudiantes de su institución. Ambas ofertan solamente los niveles necesarios para que sus alumnos cumplan los requisitos de inglés, llegando a obtener un nivel intermedio en el idioma. Además, otro punto en común es el uso de la tecnología y la metodología con enfoque comunicativo, sin embargo, al igual que en los centros especializados en inglés, no cuentan con el suficiente personal docente capacitado para el departamento de inglés de sus instituciones.

Tabla 20 Competencia directa en Piura

Competencia directa en Piura					
Instituto	ICPNA	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Piura	Centro de Idiomas de la Universidad de Piura	I learn English Center	Sherwood English Centre
Años de experiencia	25 en Piura, 78 en Perú	49	20	1	17 años en exámenes Internacionales y 15 años en preparación de alumnos para estudiar en Estados Unidos.
Cantidad de estudiantes aproximada	4000 (enero-marzo) 2500 (abril-diciembre)	3500 de los cuales 175 son alumnos de fuera de la Universidad.	1300 (ciclo de verano) de los cuales 455 son alumnos de fuera de la Universidad.	200	100
Cuota de mercado	43.96%	38.46%	14.29%	2.20%	1.10%
Cantidad de profesores locales	En verano 40-50. Regularmente 25.	35	36	9	5
Cantidad de profesores nativos de lengua inglesa	20%	0	4	0	2
Cantidad de alumnos por clase	18	25	20-25	18	8
Perfil de contratación de profesores	Exigen que hayan aprobado exámenes internacionales, y que sean graduados de educación.	Solicitan licenciados en inglés o graduados en el ICPNA. Sin embargo, por la necesidad se contratan profesores por experiencia.	Exigen título de licenciatura de inglés, pero también cuentan con profesores por experiencia.	Solicitan egresados de la facultad de educación, que tengan certificación FCE.	Los docentes locales son seleccionados de una base de datos y luego son capacitados por ellos.

Instituto	ICPNA	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Piura	Centro de Idiomas de la Universidad de Piura	I learn English Center	Sherwood English Centre
De dónde contratan los profesores	Generalmente son los egresados de las Universidades de Piura y Lima, que luego de haber estudiado inglés se certifican internacionalmente en ECCE y ECPE.	Muchos son graduados del ICPNA, y el 40% son piuranos que estudiaron a distancia en la Universidad San Martín de Porres de Lima.	Muchos son graduados de la misma universidad, otros provienen de otras universidades o de enseñar en institutos de idiomas y otros nativos por un programa de voluntariado.	Cuentan con profesores graduados en Estados Unidos y de la Universidad de Piura.	Los docentes extranjeros a través de un programa de pasantía con algunas universidades en Francia e Inglaterra.
Facilidad para conseguir maestros	Es muy difícil por el perfil de profesores que necesitan.	No es tan complicado, porque existen jóvenes que quieren trabajar, y se acepta mucha de las veces graduados del ICPNA. No son muchos los requisitos necesarios para ser maestros de inglés.	Es muy difícil porque el nivel de inglés de Piura es muy bajo.	Es muy difícil por el perfil de profesores que buscan.	Es muy complicado, los docentes no suelen invertir en su capacitación por los bajos sueldos. Encontrar docentes con niveles iguales o superiores a C1 es prácticamente imposible.
Modalidades de cursos	Ofrecen cursos regulares mensuales de una hora y media compuestos por tres niveles: básico, intermedio y avanzado. Cada nivel tiene 12 subniveles. Se dictan también curso preparatorios de TOEFL	Ofertan tres niveles: Elementary, Pre Intermediate e Intermediate. Cursos de lunes a viernes: intensivos de 2 meses y medio (3 horas diarias) o regulares de 5 meses (hora y media diaria). Cursos sábados y domingos (5 horas diarias). Todas las modalidades deben cumplir 150 horas.	Ofertan 2 programas: Junior para niños de 11 a 15 años de 8 niveles y otro para personas de 15 años en adelante de 6 niveles. Programas intensivos de 2 horas y media por dos meses y regulares de 1 hora por cuatro meses. Ofertan curso de preparación para el TOEFL, por 10 meses, tres días a la semana.	Su programa consta de 7 niveles de 1 año cada uno, de 1 hora y media 2 veces por semana.	Ofertan 36 niveles de 4 semanas, de 2 sesiones de 90min cada una. Inglés para jóvenes y niños a partir de los 10 años

Instituto	ICPNA	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Piura	Centro de Idiomas de la Universidad de Piura	I learn English Center	Sherwood English Centre
Costo del servicio*	S/. 130 (38.46 USD) mensual. Hay descuento por convenios con instituciones. El libro cuesta S/. 150 (45 USD) se debe adquirir cada cuatro meses.	Alumnos de la UNP: Nivel elementary: S/. 320 (94.67 USD), nivel pre-intermediate: S/. 370 (109.46 USD) y nivel intermediate: S/. 420 (124.26 USD). Alumnos en general: S/. 420 (124.26 USD) en todos los niveles.	El nivel cuesta S/. 560 todo el ciclo (165.68 USD). El costo de libro por ciclo es de S/. 155 (45.85 USD). Costo de preparación de TOEFL es de S/. 150 mensuales (44.37 USD). Alumnos en general S/. 10 más (2.98 USD).	S/. 160 Mensuales (47.33 USD)	Cursos regulares de 2 horas, 3 veces a la semana. S/. 1620 por 9 meses. (479.28 USD). Cursos de preparación para exámenes internacionales por 9 meses S/. 1665 (492.60 USD)
Costo mensual de un curso regular	S/. 130 (38.46 USD)	S/. 105 (31.06 USD)	S/. 140 (41.42 USD)	S/. 160 (47.33 USD)	S/. 180 (53.25)
Nivel socioeconómico dirigido	Niveles B y C, existe también un pequeño porcentaje del nivel A.	Niveles B, C y D. por ser una universidad pública.	Niveles A, B y C alto, en relación que es una universidad privada.	Nivel A.	Nivel A-B.
Cómo determinaron los costos del servicio	Se determinó a través estudio de mercado. Los precios difieren de sede en sede, dependiendo de la capacidad adquisitiva de cada sector.	Determinaron costos accesibles con mayor preferencia en los alumnos propios de la universidad.	Los costos son determinados después de una investigación de los precios que cobra la competencia.	Hicieron un estudio de mercado para conocer la demanda del nivel A	Los determinaron en base a un estudio de mercado que actualizan cada dos años.
Enfoque de la metodología	Utilizan la metodología "Immersion Learning", en el cual se potencian las cuatro habilidades del inglés a través del uso de la tecnología de punta y laboratorios.	El método utilizado es The New "Cambridge English Course".	La metodología en niveles bajos tiene enfoque en la gramática y en niveles altos en la parte práctica.	Distribuyen a los alumnos en grupos pequeños para mejor comprensión, buscan que se certifiquen internacionalmente de cada año	Utilizan metodología propia de la institución, la cual es centrada en el alumno.

Instituto	ICPNA	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Piura	Centro de Idiomas de la Universidad de Piura	I learn English Center	Sherwood English Centre
Libros utilizados	World Link, Fundamentals, Top Notch, Summit. (Editorial Pearson).	Inside Out. (Editorial Macmillan).	Total English. (Editorial SBS).	Material propio.	Material propio diseñado en la institución.
Uso de la tecnología en las clases	Utilizan libros con CDs interactivos, plataformas online y offline, aulas equipadas con televisores y audio.	Si tienen tecnología, pero falta implementar en algunas aulas. Hace falta presupuesto.	Cuentan con un laboratorio multimedia. Todos los salones están implementados con audio y proyectores.	Cada alumno utiliza una laptop, disponen de proyectores e internet.	Todas las aulas cuentan con pizarras interactivas, y se maneja una gama de apps para Chrome propias para el aprendizaje de idiomas.
Crecimiento de la demanda	La demanda es muy grande en especial en los meses de verano, y aumenta cada año gradualmente.	La demanda es muy alta.	La demanda ha crecido en un 12 % anual aproximadamente.	Comenzaron con 100 alumnos, su demanda ha crecido en 100%.	Desde hace un par de años ha crecido la demanda, por la mayor necesidad de certificaciones internacionales y reforzamiento académico para alumnos de colegio.
Información Adicional	Filiales de ICPNA que se desligan de la filial central, por mantener su independencia. Posee tres sedes certificadas por el CEA, no se incluye Piura.	A partir de este año se va a incluir el nivel Elementary en las materias de las facultades.	También ofrecen inglés dirigido a alumnos de maestrías, a través de un programa totalmente online con Pearson. Considera que ICPNA es la competencia directa.	Generalmente sus estudiantes rinden el examen FCE al terminar los 7 años.	Ofertan preparación para exámenes de Cambridge en Piura y asesoramiento para estudios en USA: preparación para SAT, TOEFL y IELTS.
Convenios	Convenio con la Embajada de Estados Unidos y varias instituciones para descuentos mensuales	No posee.	Proyecto denominado Apoyo de Investigación y Docencia de la Universidad de Piura (Docentes de intercambio).	No posee.	Convenio con la Comisión Fullbright Perú y Education USA.

Fuente: Elaboración propia en base a visitas técnicas (Ver Anexo 12).

*Precio en dólares, en base al tipo de cambio del 11 de enero del 2017 del Banco Central de Reserva del Perú, S/. 3.38.

3.3.4. Mercado en el departamento de Tumbes

3.3.4.1. Información general

El departamento de Tumbes está ubicado en el extremo nor-occidental de la costa peruana, limita por el norte con Ecuador y el océano Pacífico, por el este con Ecuador, por el sur con Piura, y por el oeste con el océano Pacífico. Tumbes cuenta con una superficie territorial de 4,669 Km², y está formada por tres provincias: Tumbes, Zarumilla y Contralmirante Villar, siendo su capital la ciudad de Tumbes (Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Tumbes del Banco Central de Reserva del Perú, 2016). De acuerdo a las proyecciones del 2016 del INEI, el departamento de Tumbes tiene aproximadamente una población de 240 590 habitantes.

La actividad productiva del departamento de Tumbes se basa principalmente en el comercio, el cual es impulsado por el intercambio fronterizo con Ecuador, especialmente en la localidad de Aguas Verdes. La extracción de petróleo, gas y minerales, representa también un rubro importante en la economía de Tumbes, junto con la agricultura centrada en el arroz y el plátano, la manufactura relacionada a la transformación primaria, y el turismo (Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Tumbes del Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

3.3.4.2. Factores Críticos de Éxito en Tumbes

Disponibilidad docentes capacitados

Al igual que en Piura, la situación educativa en el área de inglés en el sector público presenta muchas dificultades y limitaciones. Y el sector educativo privado no se encuentra en mejores condiciones, puesto que no existe ninguna universidad que forme a docentes de inglés propiamente. Además, en la visita técnica realizada a la ciudad de Tumbes, fue notoria la falta de interés por el aprendizaje del idioma inglés, lo que explica a su vez el gran déficit de docentes especializados en el área. En palabras del Agente Consular del Ecuador en Tumbes, Jaime Bejarano:

“En general el nivel de inglés en los colegios es bajo, no existen profesores nativos, creo que es por ello que no existen universitarios que deseen estudiar inglés. Las personas que quieren estudiar inglés optan por viajar a Piura u

otras ciudades del Perú (...) El nivel de Tumbes es bastante bajo en todo los sentidos, especialmente en el tema cultural”.

Existe el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público José Antonio Encinas, que funciona como centro de educación superior no universitaria. El cual forma profesionales de educación Inicial, primaria y secundaria, con especialización en computación, educación física, e inglés. Sin embargo, la acogida a la especialización de inglés es muy baja, por lo que ni siquiera cuentan con horarios fijos, ni costos establecidos de los cursos iniciales, debido a la demanda fluctuante e insuficiente (Costa, 2017).

Por tal motivo, la oferta de docentes especializados en inglés es prácticamente inexistente. Consecuentemente la planta docente de cursos de inglés está formada generalmente por docentes de otras áreas, e incluso por personas que tienen un conocimiento básico de inglés, pero que no cuentan con un título de licenciatura educativa. Los pocos docentes de inglés existentes se han formado en universidades en Trujillo, Chiclayo y Piura.

Infraestructura y tecnología

“Tumbes cuenta con 940 kilómetros de carreteras, con predominio de carreteras vecinales (54,9 por ciento del total) y con un porcentaje del 23,1 por ciento pavimentadas. De otro lado, el parque automotor consta de 3 415 unidades. El aeropuerto “CAP. FAP Pedro Canga Rodríguez” se encuentra ubicado en el distrito de Tumbes, a 8,5 Km. de la ciudad capital, siendo la principal puerta de entrada a las playas del norte peruano como Punta Sal y Zorritos” (Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Tumbes del Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

En lo referente a infraestructura educativa existe un indicador de porcentaje de locales escolares de educación básica que disponen de los tres servicios básicos que son: agua potable, alcantarillado y energía eléctrica. En la Provincia de Tumbes, en 2014, los locales escolares de educación básica con los tres servicios básicos aumentaron al 76.3%, muy por encima del valor nacional que es 41.5% (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015).

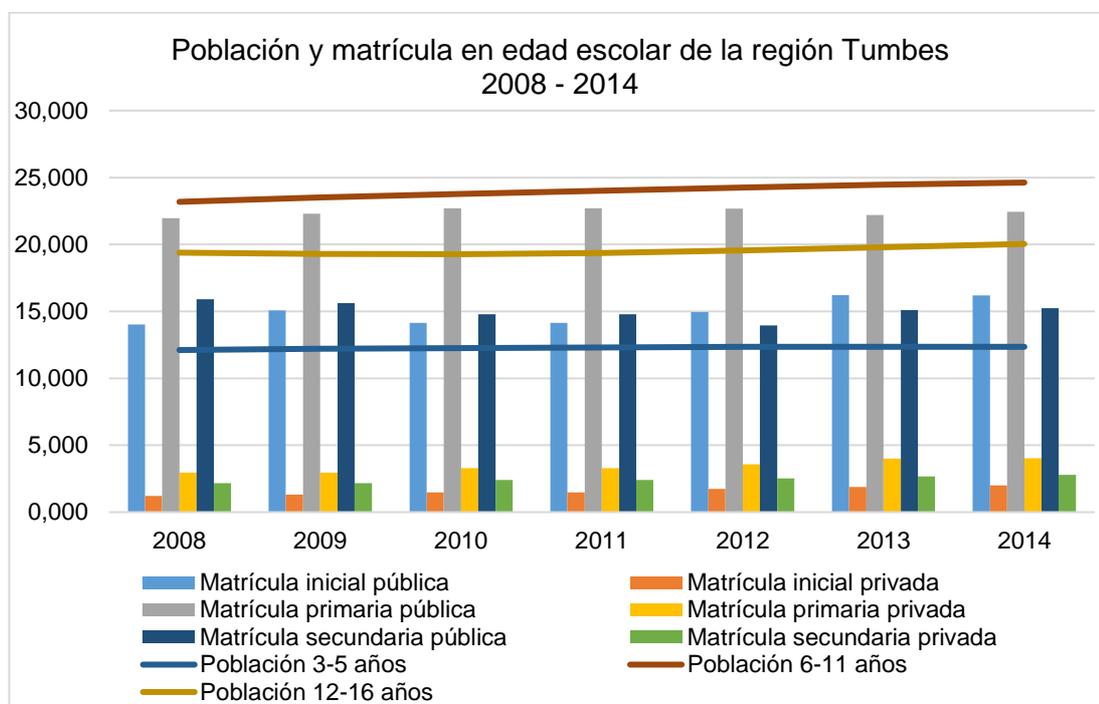
En lo que concierne a las tecnologías de la información y comunicación, de acuerdo igualmente a Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, en el

departamento de Tumbes se registró un gran incremento y mejora del acceso a internet en escuelas y colegios, como resultado que en la Provincia Tumbes al 2014 el 71% de escuelas primarias tenían acceso a internet, indicador que es superior al promedio nacional del 27.9%. En secundaria, el 75.9% de establecimientos tenían acceso a tecnologías de la información y comunicación en Tumbes, destacándose frente al porcentaje nacional de 52% (Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, 2015).

Nivel socioeconómico

La APEIM en el estudio social y económico del 2016 determinó que del total de la población urbana y rural del departamento de Tumbes el 7.9% pertenece al nivel socioeconómico alto, medio alto y medio; el 22.8% al nivel bajo superior; el 37.3% al nivel bajo inferior y finalmente el 32.1% al nivel marginal. En lo que se refiere a la relación entre el nivel socio económico y el número de estudiantes matriculados en inicial, primaria y secundaria en Tumbes la información hasta el 2014, recopilada por la Unidad de Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación de Perú, es la siguiente:

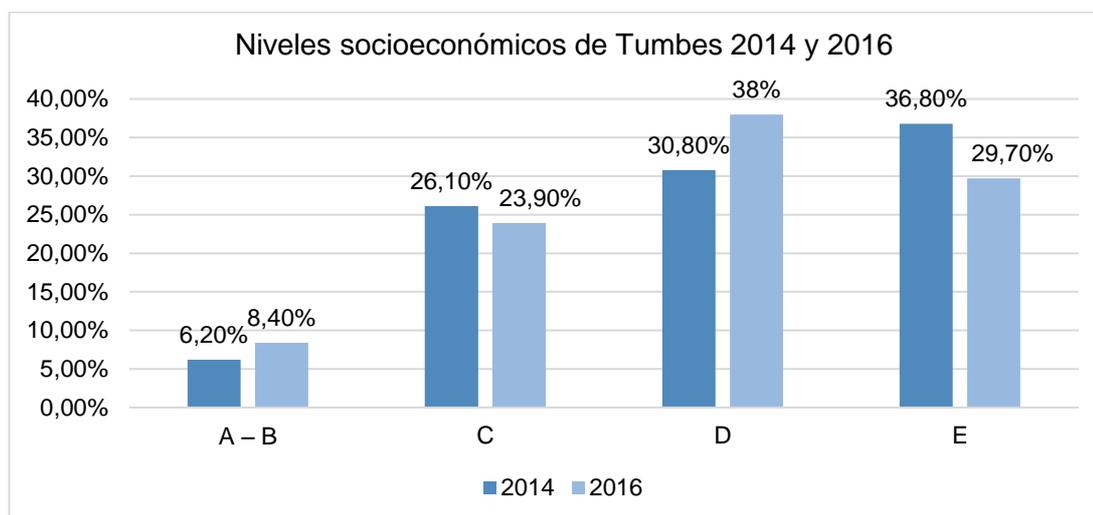
Figura 15 Población y matrícula en edad escolar de la región Tumbes



Fuente: Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, Tumbes ¿cómo vamos en educación?, 2015.

La Figura 15 presentada muestra que las matrículas públicas, en todos los niveles educacionales, poseen la mayor proporción; sin embargo, las matrículas privadas en todos los niveles han presentado incrementos porcentualmente mayores a los de las matrículas públicas en los 6 años analizados. Al comparar los niveles socioeconómicos del 2014 con los del 2016 (Figura16), concluimos que la población de Tumbes ha mejorado los niveles socioeconómicos, incluso el nivel socioeconómico marginal disminuyó en casi 5 puntos porcentuales. Como consecuencia, se puede inferir que así como los niveles de estudiantes matriculados en centros educativos privados del 2008 al 2014 aumentaron considerablemente, ya que los niveles socioeconómicos también mejoraron, probablemente continúe la tendencia a incrementar la preferencia por centros educativos privados.

Figura 16 Niveles socioeconómicos de Tumbes 2014 y 2016



Fuente: Elaboración propia en base a estudios de niveles económicos realizados por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados 2014 y 2016.

Mercado meta

Para conocer el mercado meta aproximado se realizó la Tabla 20, la información presentada en la misma concierne al año 2016, correspondiente a la proyección demográfica del INEI por rangos de edad. El mercado total es la población de todo el departamento de Tumbes, la cual al 2016 es de aproximadamente 240 590 habitantes. Como mercado potencial, se consideró la población del distrito de Tumbes, debido a que según la Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, éste congrega más del 60% de los alumnos en todos los niveles educativos a excepción de los universitarios.

A falta de información demográfica actual de dicho distrito, se consideró el 47% del mercado total, en concordancia con información del Departamento de Estudios económicos de la Sucursal Piura, el cual publicó que el distrito de Tumbes alberga el porcentaje mencionado del total de habitantes de todo el departamento, resultando en 113 077 habitantes; de los cuales se tomó en cuenta la población con niveles socioeconómicos A, B y C (es decir alto/medio alto, medio y bajo superior), como mercado objetivo; los cuales suman 34 715 personas. Finalmente, como mercado meta se estableció aquella población en dichos niveles socioeconómicos en los rangos de edad de 4 a 34 años, la cual es de 18 807 habitantes.

Tabla 21 Mercado meta de Tumbes 2016

Mercado meta de Tumbes 2016					
	Mercado Total	Mercado Potencial	Mercado Objetivo		Mercado Meta
Rangos de edad	Depto. Tumbes	Distrito Tumbes 47%	NSE A (Alto/ Medio Alto) y NSE B (Medio) 7.9%	NSE C (Bajo Superior) 22.8%	Total Mercado Objetivo
0	3971	1866	147	426	
1	3976	1869	148	426	
2	4005	1882	149	429	
3	4033	1896	150	432	
4	4062	1909	151	435	586
5-9	20724	9740	769	2221	2990
10-14	20438	9606	759	2190	2949
15-19	20305	9543	754	2176	2930
20-24	19965	9384	741	2139	2881
25-29	22540	10594	837	2415	3252
30-34	22307	10484	828	2390	3219
35-39	21876	10282	812	2344	
40-44	18110	8512	672	1941	
44-49	14615	6869	543	1566	
50-54	11834	5562	439	1268	
55-59	9260	4352	344	992	
60-64	6962	3272	258	746	
65-69	4680	2200	174	502	
70-74	3101	1457	115	332	
75-79	2066	971	77	221	
80+	1760	827	65	189	
TOTAL	240590	113077	8933	25782	18807

Fuente: Elaboración propia en base a las Estimaciones y proyecciones de la población total por años calendario y edades simples, 1995-2025, realizados por el INEI, y los Niveles Socioeconómicos 2016 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

Competencia

Tumbes no presenta competencia significativa, puesto que existe solamente un centro no universitario especializado en la enseñanza de inglés, el Instituto Cultural Peruano Norteamericano. El cual acaba de establecerse en Tumbes, con escasamente 125 estudiantes, de los cuales 100 son alumnos becados por el gobierno, por tanto, ha tenido poca acogida en el mercado. Sin embargo, la competencia más grande en Tumbes es el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Tumbes, el cual tiene 19 años de experiencia. Aunque es el instituto con la mayor cuota de mercado (40%) cabe recalcar que el 60% de sus estudiantes son alumnos de la Universidad, que se inscriben en el centro para poder cumplir con sus requisitos de inglés. Además, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote también ofrece cursos de inglés al público en general, pero como se puede ver en la Tabla 22 de sus 175 estudiantes, apenas el 2.28% son estudiantes de fuera de la Universidad.

Por tanto, en general, Tumbes no cuenta con una gran cantidad de centros donde se pueda acceder a una educación de calidad del idioma inglés. Empero, esto se debe a varios factores como la poca demanda de cursos de inglés, la falta de docentes capacitados de inglés y de universidades que los formen, la deficiente metodología utilizada en dichos cursos, e incluso la baja capacidad adquisitiva de la población.

Al mismo tiempo como competencia indirecta en Tumbes existe la Universidad Alas Peruanas, la cual exige a sus estudiantes cursar inglés y por tal motivo incluye la materia en el currículo de todas las carreras que oferta, con un mínimo de 1 nivel en la carrera de Estomatología, y un máximo de 8 niveles en la carrera de Administración y Negocios Internacionales. A pesar de que no ofertan cursos de inglés por separado ni al público en general, se considera una competencia indirecta ya que todos sus estudiantes deben cursar clases de inglés. Por tanto, podría resultar interesante a los alumnos estudiar inglés en un instituto especializado en el idioma y solamente rendir un examen de suficiencia en su Universidad. Actualmente aproximadamente 1350 personas estudian en la Universidad Alas Peruanas Filial Piura, misma que tiene 10 años de experiencia.

Tabla 22 Competencia directa en Tumbes

Competencia directa en Tumbes			
Instituto	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Tumbes	ICPNA	Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
Años de experiencia	19	5 meses en Tumbes, 78 en Perú.	3 años como centro de idiomas, y 10 años como filial de la Universidad.
Cantidad de estudiantes aproximada	200	125 (De los cuales 100 son de Beca PRONABEC).	175
Cuota de mercado	40%	25%	35%
Cantidad de profesores locales	6	2	5
Cantidad de profesores nativos de lengua inglesa	2	0	0
Cantidad de alumnos por clase	20 – 25	25	20
Perfil de contratación de profesores	Licenciados en Inglés. Sin embargo, por la necesidad también contratan profesores por experiencia.	Exigen que hayan aprobado exámenes internacionales, y que sean graduados de educación.	Exigen título de licenciatura en docencia, también contratan docentes por experiencia.
De dónde contratan los profesores	Los extranjeros vienen por convenios de intercambio cultural. Algunos de los profesores locales estudiaron en Trujillo.	Sus profesores vienen del ICPNA de Chiclayo	De Tumbes, usualmente docentes pero de otras áreas.

Instituto	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Tumbes	ICPNA	Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
Facilidad para conseguir maestros	Muy difícil, los profesores del centro han trabajado ahí por muchos años.	Muy difícil por el perfil de profesores que necesitan.	Muy difícil porque no hay docentes de inglés especializados en Tumbes, la mayoría son docentes de otras áreas como lenguaje o literatura.
Modalidades de cursos	Existen tres niveles: Basic (12 ciclos de un mes), Intermediate (8 ciclos de un mes) y Advanced (8 ciclos de un mes).	Cursos regulares de una hora y media compuestos por tres niveles: básico, intermedio y avanzado, cada nivel tiene 12 subniveles, el que duran 15 días de clases y 3 de evaluaciones finales Se dicta cursos preparatorios de TOEFL.	Ofertan 2 niveles básicos y 2 intermedios. En verano, los cursos son intensivos de 12 horas semanales. También ofertan cursos de fines de semana.
Costo del servicio*	Alumnos de la UNT: 60 S/. (17.75 USD). Público en general: 100 S/. (29.58 USD)	150 S/. (44.47 USD) mensual. 30 S/. (8.87 USD) inscripción	Inscripción S/. 50, mensualidad cursos regulares: S/. 100 (29.58 USD), mensualidad cursos intensivos: S/. 200 (59.16 USD)
Costo mensual de un curso regular	100 S/. (29.58 USD)	150 S/. (44.47 USD)	100 S/. (29.58 USD)
Nivel socioeconómico dirigido	Niveles B, C y D. por ser una universidad pública.	Nivel B, C, D (Alumnos PRONABEC) existe también un pequeño porcentaje del nivel A.	Niveles A, B, C.

Instituto	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Tumbes	ICPNA	Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
Cómo determinaron los costos del servicio	Costos accesibles con mayor preferencia en los alumnos propios de la universidad.	Se determinó a través de un estudio de mercado de la capacidad adquisitiva de la ciudad de Tumbes. Los precios son más altos en Tumbes que en Piura debido a la menor cantidad de estudiantes.	Los costos son determinados después de una investigación de los precios que cobra la competencia.
Enfoque de la metodología	Aplican una metodología integral.	Utiliza la metodología denominada " <i>Immersion Learning</i> " en la cual el docente es el guía de los estudiantes para descubrir el conocimiento e ir potenciando las cuatro habilidades del inglés a través del uso de la tecnología de punta y laboratorios.	Siguen la metodología que establece la sede matriz.
Libros utilizados	Pioneer (MM Publications).	World Link, Fundamentals, Top Notch, Summit. (Editorial Pearson).	English ID (Richmond).
Uso de la tecnología en las clases	Si, tienen tecnología; pero falta implementar en algunas aulas. Están adaptando más aulas para ofertar más cursos.	Si, libros con Cds interactivos, plataformas online y offline, aulas equipadas con televisores y audio.	Todos los salones están implementados con audio y proyectores.
Crecimiento de la demanda	La demanda ha crecido de aproximadamente 70 alumnos por mes a 200.	La demanda está creciendo. Aún no tienen muchos estudiantes no becados.	No ha crecido mucho, mayormente enseñan a estudiantes de la Universidad para que cumplan los requisitos.

Instituto	Centro de Idiomas Universidad Nacional de Tumbes	ICPNA	Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
Información Adicional	Ofertan también cursos de francés y de portugués. El 40% de estudiantes de inglés no son estudiantes de la universidad.	-	La acogida de alumnos externos no es muy grande tienen 4 alumnos aproximadamente de fuera de la Universidad.
Convenio	Convenio para traer los profesores extranjeros.	Convenio con la Embajada de Estados Unidos y varias instituciones para obtener descuento en mensualidades.	No posee convenios

Fuente: Elaboración propia en base a visitas técnicas (Ver Anexo 12).

*(Precio en dólares, en base al tipo de cambio del 11 de enero del 2017 del Banco Central de Reserva del Perú, S/. 3.38)

3.4. Elección del Departamento de destino

Los cinco FCE analizados suman un total ponderado de 100 puntos, los mismos que se calificaron en una escala del 1 al 10, siendo 10 el puntaje óptimo. Cada FCE recibió un porcentaje de ponderación de acuerdo a la importancia que tendrían en el establecimiento de un centro franquiciado.

La disponibilidad de maestros tiene una valoración de 30 puntos debido a que es el FCE más importante, puesto que de este depende que la metodología del instituto sea impartida correctamente, y por ende se mantenga la calidad de enseñanza característica del Instituto. Dicho FCE fue valorado con 1/10 en Tumbes, ya que la cantidad de docentes especializados en inglés es prácticamente inexistente, en contraste con Piura en donde existen mayores posibilidades de conseguir docentes de inglés. Sin embargo, al existir escasas universidades que formen maestros en el área, obtuvo una puntuación de 6/10.

La infraestructura y tecnología tienen un valor de 15/100. Tanto Tumbes cuanto Piura tienen indicadores en educación pública mayores a la media nacional. A pesar de que Tumbes tenga porcentajes más altos que Piura, en la visita técnica a ambas ciudades se pudo observar que en general la infraestructura y el acceso a la tecnología es mejor en Piura que en Tumbes. Sin embargo, para puntuar ese FCE, en concordancia con los datos presentados por Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, Tumbes fue calificado con 8/10, mientras que Piura con 6/10.

El nivel socioeconómico de la población tiene una valoración de 15/100. Piura recibió una calificación de 8/10, en comparación con Tumbes, el cual obtuvo 6/10, debido a que en Piura existe un mayor porcentaje de habitantes dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C.

En la ponderación sobre 100 puntos se le otorgó un valor de 25 al mercado meta en comparación con 15 de competencia, porque se considera que aun si en un lugar la competencia no es fuerte, si el mercado meta es muy pequeño poblacionalmente, será más difícil llegar al punto de equilibrio necesario para que el establecimiento sea rentable. Mientras que aun si existe más competencia, pero la población es mayor en cantidad, pueden existir más posibilidades de tener la acogida necesaria. Por tal motivo, Tumbes obtuvo una valoración de 4/10 en el factor de mercado meta, y Piura

10/10 por poseer el mercado meta más grande. En cuanto a la competencia, Tumbes tiene una valoración de 7/10 por no presentar una gran cantidad de centros que impartan el idioma; a diferencia de Piura, que fue valorado con 2 puntos sobre 10, por poseer gran cantidad de los mismos.

Finalmente, como se aprecia en la siguiente tabla, en general Piura tiene mayores puntuaciones entre todos los FCE, que suma 67/100, al contraste con Tumbes que obtuvo un total de 44.5/100. Por ende el departamento electo al presentar mejores factores necesarios para el éxito, para ser el destino de la primera franquicia internacional Fine-Tuned English es Piura.

Tabla 23 Tabla comparativa de los FCE en Tumbes y Piura.

Tabla comparativa de los FCE en Tumbes y Piura									
Factor Crítico de Éxito	%/100	Tumbes		Valor asignado /10	Ponderación	Piura		Valor asignado /10	Ponderación
Disponibilidad docentes capacitados	30	Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Antonio Encinas”, especialización en inglés.		1	3	Universidad de Piura Licenciatura de Docencia con Especialización en Lengua Inglesa; Universidad César Vallejo Licenciatura en Traducción e Interpretación de Inglés y Francés.		6	18
Infraestructura y Tecnología	15	Locales escolares de educación básica con los tres servicios básicos: Distrito Tumbes 76.3%. (Valor Nacional 41.5%)		8	12	Locales escolares de educación básica con los tres servicios básicos: Distrito Piura 46.1%. (Valor Nacional 41.5%)		6	9
		Escuelas con acceso a Internet en el Distrito Tumbes en primaria 71%; en secundaria 75.9%. (Valor Nacional Primaria 27.9 % Valor Nacional Secundaria 52%)				Escuelas con acceso a Internet en el Distrito Piura en primaria 48.8%; en secundaria 65.5%. (Valor Nacional Primaria 27.9 % Valor Nacional Secundaria 52%)			
Nivel Socioeconómico	15	NSE A- B	8.4 %	6	9	NSE A- B	8.9 %	8	12
		NSE C	23.9 %			NSE C	24.8 %		
		NSE D	38 %			NSE D	34.7 %		
		NSE E	29.7 %			NSE E	31.6 %		
		Tendencia a incrementar preferencia por centros educativos privados				Tendencia a incrementar preferencia por centros educativos privados			

Factor Crítico de Éxito	%/100	Tumbes	Valor asignado /10	Ponderación	Piura	Valor asignado /10	Ponderación
Mercado Meta	25	18807	4	10	113825	10	25
Competencia	15	Competencia Directa: ICPNA, Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Tumbes, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Competencia Indirecta: Universidad Alas Peruanas.	7	10.5	Competencia Directa: ICPNA, Centro de Idiomas de la Universidad de Piura, de la Universidad Nacional de Piura, Instituto I Learn, Sherwood English Centre. Competencia Indirecta: Centro de Idiomas de la Universidad César Vallejo, Universidad Alas Peruanas.	2	3
TOTAL	100			44.5			67

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas en Tumbes y Piura (Ver Anexo 12).

3.5. Estrategia para comercializar la franquicia

Una vez establecida la franquicia, se puede promocionar la misma a través de medios Estatales como la Embajada y el Consulado Ecuatoriano en Perú, los cuales ofrecen un vínculo directo y de carácter oficial con las Cámaras de Comercio y Producción en Perú. Según el Agente Consular del Ecuador en Tumbes Jaime Bejarano, se podría acceder a los espacios que promueve el Consulado como intercambios empresariales, en los que se realizan posteriormente ruedas de negocios entre empresarios e inversionistas de los departamentos de Amazonas, San Martín, Cajamarca, Piura, Tumbes, Libertad y Arequipa, y de las provincias fronterizas del Ecuador. La convocatoria a dichos intercambios empresariales se realiza a través de las Embajadas, Direcciones Regionales de los departamentos, medios de comunicación, y los delegados de Comercio de Pro-Ecuador (Bejarano, 2017).

Al ser este proyecto enfocado precisamente en la región fronteriza entre el Ecuador y Perú, otra estrategia sería el contacto con el Grupo Binacional de Promoción de la Inversión Privada, el cual es parte del Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza del Acuerdo Amplio Peruano-Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad. De acuerdo a la Dra. Andrea Andrade, ex asesora del Capítulo Ecuador del Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza, para que un proyecto pueda ser promovido por este grupo primero se debe contactar con el Plan Binacional, para ser invitados a formar parte del directorio o de las reuniones que se llevan a cabo y en este espacio poder promocionar y buscar inversionistas privados, una vez que se haya realizado la revisión de forma binacional. En este caso, la promoción que el Grupo probablemente haga al proyecto dependerá del análisis de importancia y viabilidad del mismo (Andrade, 2017).

Otra forma de promoción de la franquicia para lograr su comercialización, sería contactarse directamente con organismos privados, como por ejemplo la Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador, la Cámara de Comercio de Loja, la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, la Cámara de Comercio y Producción de Piura, la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios de Perú, y la Cámara Peruana de Franquicias. Asimismo, contactarse con la Cámara de Comercio de Lima, específicamente con el Centro de Desarrollo de Franquicias, para participar en la Expo y Rueda de Negocios Internacional que realiza anualmente, con el fin de promover la franquicia, no solamente en Piura sino también a inversionistas de todo el Perú.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El sistema de franquicia involucra principalmente la transmisión de experiencia de una organización a través del *know-how*, y asistencia continua para llevar al éxito al franquiciado al adquirir un modelo de negocio probado. Combina el espíritu emprendedor del franquiciado con el conocimiento del franquiciador, lo que a su vez garantiza su pronto posicionamiento en el mercado. En la actualidad se ha convertido en una de las estrategias más comunes de emprendimiento e inversión por ser un sistema de expansión comercial reconocido internacionalmente, por sus procedimientos estándares, rentabilidad, y menores posibilidades de fracaso que traen beneficios para ambas partes.

El ámbito legal internacional de las franquicias presenta normativa que regula únicamente de forma general el funcionamiento de esta fórmula empresarial, esto ha permitido que no se limite el avance del derecho sobre todo en el área mercantil, al tener en cuenta que la sociedad y sus necesidades cambian constantemente. En cuanto a la legislación ecuatoriana, tampoco existe un desarrollo exhaustivo en el tema de franquicias, lo cual incluso resulta beneficioso para las empresas franquiciadoras al tener éstas la libertad de establecer las condiciones que estimen necesarias de acuerdo a su modelo de negocio. Actualmente, la única ley que regula ciertos aspectos relacionados directamente a franquicias es el Código de la Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación.

En Ecuador y en Latinoamérica no se han desarrollado muchas franquicias propias, la mayoría son extranjeras que han entrado a los mercados latinoamericanos. Sin embargo, ésto en lugar de ser una limitación, es una oportunidad para impulsar el crecimiento y expansión de franquicias locales, que pueden llegar a ser tan exitosas como otras franquicias internacionales.

Fine-Tuned English es una institución factible a ser franquiciada, la cual debe su éxito a su trayectoria educativa y su probada metodología de enseñanza, misma que puede ser replicada y adaptada a mercados internacionales. Por otro lado, debido a que las franquicias en el ámbito educativo, han tenido un desarrollo exiguo, y a que concretamente en Ecuador, no existe ninguna franquicia educativa nacional; la franquicia Fine-Tuned English sería la pionera en expandir sus servicios nacional e

internacionalmente a través de esta modalidad. Consecuentemente puede lograr una gran acogida especialmente en los países latinoamericanos gracias a las similitudes culturales existentes, lo que facilitaría la tropicalización de su modelo de negocio.

Una franquicia Fine-Tuned English sería un negocio rentable desde su primer año de establecimiento ya que como se comprobó en el plan presupuestario, con una inversión aproximada de \$22 518.00, la cual se recuperaría en un periodo de 3 años y 6 meses. Se puede obtener un valor actual neto de \$15 830.25, y una tasa interna de retorno de una unidad franquiciada a cinco años del 52.78%, lo que demuestra la viabilidad de inversión en este proyecto. Cabe recalcar que dicha rentabilidad puede diferir de acuerdo al mercado donde se instaure un nuevo instituto y que el éxito del mismo dependerá mucho de la administración del inversionista, de cómo maneje sus ingresos y gastos y de la publicidad que realice para hacer conocer la marca en el mercado, tener más estudiantes y por tanto mayores ingresos.

Finalmente, debido a las prósperas relaciones bilaterales con Perú por su gran apertura a la inversión extranjera, y por su creciente acogida a franquicias internacionales, este se muestra como un mercado propicio para la internacionalización de Fine-Tuned English. Después de haber realizado la investigación de mercado en la cual se comparó los factores críticos de éxito del instituto lojano, con los departamentos de Tumbes y Piura, se eligió a este último para ser sede de la primera unidad franquiciada Fine-Tuned English.

4.2. Recomendaciones

Antes de establecer una franquicia, se debe conocer claramente las obligaciones y beneficios que el tipo de franquicia a adquirir conlleva, para asegurar la buena relación entre las partes y el éxito de la misma, cumpliendo las expectativas del franquiciado y el franquiciador; puesto que se debe considerar que existen muchos tipos de franquicia, y por ende muchos tipos de modelos de negocios.

Para que una franquicia tenga mayores posibilidades de éxito, también podrían tropicalizar²⁸ ciertas características del negocio a las necesidades, preferencias y costumbres de los clientes locales. Al mismo tiempo, los manuales de la franquicia deben ser desarrollados de la manera más explícita y detallada posible para que el

²⁸ Tropicalizar se refiere a diversificar de acuerdo a los requerimientos del mercado.

franquiciado tenga un entendimiento óptimo de los mismos y consecuentemente pueda aplicarlos correctamente en su unidad franquiciada.

En lo que se refiere al ámbito legal, se recomienda que las franquicias, y en este caso la franquicia desarrollada en este trabajo de titulación, registre debidamente su marca, manuales operativos, nombre comercial, lema comercial, contrato, y todo documento que pueda ser registrado y por tanto protegido, por la normativa legal vigente. Asimismo, la empresa debería buscar asesoría de especialistas en franquicias, así como también la asesoría legal correspondiente para evitar cualquier vacío legal en el contrato de franquicia, que pueda llevar a inconvenientes entre las partes o incluso a la terminación del mismo.

Por otro lado, se recomienda a la empresa analizada que antes de convertirse en franquicia, fortalezca la metodología de enseñanza de su modelo de negocio a través de la creación de material didáctico exclusivo de la institución, la cual sería un gran diferenciador de los demás institutos de inglés que en su gran mayoría no poseen material propio. Además, podría acreditarse con la CEA (The Commission on English Language Program Accreditation), el cual es un programa reconocido a nivel mundial; que avala los institutos y universidades que enseñan inglés a nivel nacional e internacional. Esta acreditación daría un mayor reconocimiento nacional e internacional, al asegurar la excelencia de su metodología de enseñanza.

Del mismo modo, se recomienda a la empresa acudir a la Asociación Ecuatoriana de Franquicias y a centros nacionales de impulso a la exportación de servicios como la Subsecretaría de Comercio y Servicios del Ministerio de Industrias y Productividad, los cuales se encuentran directamente relacionados al desarrollo de este tipo de negocios.

El primer paso para internacionalizar una marca es hacerla reconocida a nivel local y nacional, por tanto, Fine-Tuned English debe hacer su expansión a nivel nacional en primer lugar, para así lograr un mejor renombre y posicionamiento a nivel internacional. A más de esto, debe establecer correctamente un plan de expansión de la franquicia, puesto que si no hay un crecimiento controlado puede resultar en el fracaso de la misma. Consecuentemente, se debe evitar un crecimiento exageradamente acelerado para poder tener un buen control de las unidades franquiciadas; especialmente porque esta forma de desarrollo comercial sería una experiencia nueva y con gente ajena a la empresa. Por ello también se debe

establecer un perfil bien delimitado del futuro franquiciado que asegure la uniformidad de la franquicia en todas sus áreas y sobre todo la calidad del servicio brindado.

De la misma forma se recomienda que esta expansión se realice al inicio a través de la modalidad de franquicia individual, para que en el futuro y con mayor número de unidades franquiciadas se ofrezca la modalidad máster, la cual requiere una mayor responsabilidad y una mayor inversión al mismo tiempo.

Igualmente, otra forma de que la franquicia sea conocida nacional e internacionalmente, y además sea atractiva para inversionistas es a través de su promoción en ferias de franquicias, convenciones o reuniones anuales de las cámaras de franquicia, en las cuales se presenten planes presupuestarios y de rentabilidad adaptados a las diferentes economías, en las que se vaya a ofertar la franquicia. Asimismo, las unidades franquiciadas deberían afiliarse a las principales cámaras de comercio de sus países correspondientes y a la vez realizar convenios con organismos, universidades, instituciones, y empresas locales, que puedan beneficiar su entrada a un nuevo mercado.

Finalmente, aunque en este trabajo de titulación el destino elegido para la primera unidad franquiciada internacional Fine-Tuned English fue Piura, se recomienda hacer una mayor investigación en otros distritos como Lima, Trujillo, Arequipa, y Chiclayo, en los cuales podría ser más exitoso el modelo de negocio, debido a que poseen una mayor población, y en los que sería más fácil contar con óptimos factores críticos de éxito, especialmente la disponibilidad de docentes especializados en inglés, el cual es primordial para asegurar la calidad de enseñanza.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a la Dra. Susana Vázquez, subdirectora regional del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

1. ¿Existen franquicias de empresas educativas ecuatorianas?

No conozco que existan específicamente de entidades o empresas que se dediquen a la educación. Fundamentalmente conozco que existen en el ámbito comercial, fundamentalmente servicios de elaboración y venta de comida, que son las más populares; conozco un par de Ecuador debido a que no está muy difundida la utilización de la franquicia.

2. ¿Cuáles son los pasos necesarios para instaurar una franquicia en el Ecuador?

El IEPI no tiene competencia para el tema de franquicias, básicamente en lo que tiene competencia es en la inscripción del contrato de franquicia, porque debe incluir en este contrato una cláusula acerca del licenciamiento acerca del uso de marca; adicionalmente, si se hiciera alusión a algún tipo de secreto industrial que también puede estar registrado en el IEPI, ya que sigue un proceso diferente en nuestra legislación la protección del secreto industrial. En ese sentido realmente en el IEPI no hay la obligatoriedad, este contrato es facultativo hacerlo por parte del franquiciado o del franquiciante, más que nada para brindar seguridad jurídica.

3. ¿Cómo se realiza el proceso de inscripción del contrato de franquicia?

Se tiene que presentar una copia del contrato, pagar la tasa y de esa manera se registra o se inscribe dentro de la institución. Se tiene que llenar un formulario mediante el cual se solicita a la institución que realice esta inscripción, que como les repito es voluntaria, porque los efectos jurídicos nacen desde la inscripción de este contrato, se lo hace a efectos de brindar seguridad y publicidad frente a terceros

4. ¿Si Fine-Tuned English tiene registrada la marca, que más necesita registrar para poder convertirse en Franquicia?

Yo recomendaría la parte de protección por derechos de autor en todo lo que sean insumos educativos, por ejemplo si existe una metodología propia, puede ser protegido el desarrollo de esa metodología a través de derechos de autor, que constituye una presunción en favor de quien comparece a nuestras oficinas manifestando ser autor y haber desarrollado una metodología para la enseñanza-

aprendizaje, en este caso de inglés, de todo lo que sea de libros, manuales, catálogos, material publicitario y todo lo que sirviera incluso para justificar el posicionamiento de la marca que identifica a la entidad educativa. Todo eso se lo puede hacer a través de un reconocimiento por derecho de autor, entonces es recomendable cada vez que se vaya a abrir o se vaya a expandir el negocio a través de franquicia, porque el día de mañana terceras personas utilizan esta metodología sin citar la fuente, infringen un derecho de autor, obviamente eso va en desmedro de las personas que están al frente de la institución.

5. En la actualidad el instituto no cuenta con libros propios, por tanto ¿podría registrar el proceso de metodología de enseñanza como una patente?

No, es por derecho de autor, la patente es para la protección de innovaciones desde el punto de vista tecnológico-científico en nuestro medio, porque en otros sistemas jurídicos se patenta por ejemplo el software, pero en Ecuador se registra a través de derecho de autor.

- **Teníamos esa confusión, porque entendíamos a la patente como el registro de un proceso o un método.**

Lo que pasa es que la patente si protege nuevos procedimientos pero no este tipo de procedimientos o metodologías de enseñanza. Me parece que si se trabaja con una metodología no propia sino tal vez de otra entidad educativa, no sé si se llegue a cumplir el tema de la franquicia. Hay un condicionamiento en el caso de derechos de autor, que tiene que ser original porque si estamos hablando de obras no nuevas, porque los temas en general ya existen, la idea sería enseñar inglés, ahí está la diferencia, para eso desarrollo metodologías, programas, planes, incluso proyectos, etc.

- **Incluso si el Instituto fue pionero en instaurar el método de enseñanza porque ya tienen bastantes años, pero hay algunas academias que tienen algo parecido porque han copiado ciertos métodos de enseñanza de los programas en general.**

Ahí habría que efectivamente tomar en consideración si es que fueron pioneros, y desarrollaron una metodología propia, es posible solicitar el reconocimiento de derechos de autor sobre ese desarrollo en cualquier momento, porque eso no caduca, no prescribe. Incluso eso será una de las cartas de presentación que va a

exhibir el instituto al momento de que pudiese lograr esa factibilidad de convertirse en un franquiciador de sus servicios.

- **El Instituto planea a futuro crear sus libros propios, una vez que tenga registrado el derecho de autor sobre su metodología ¿se tendría que realizar un nuevo procedimiento para registrar los nuevos libros con la metodología, o se registrarían los derechos de autor de los libros aparte?**

Se registraría solo de los libros, porque hay que diferenciar, la primera protección sería de la metodología, si es que para entonces no se cuenta con libros propios pero se está trabajando en ello y posteriormente se editan los libros con contenido propio, ahí se tendría que sacar un segundo certificado de autoría sobre los libros, y así conforme vayan avanzando todos los productos que tenga el instituto o la entidad van a ir protegiendo los derechos de autor.

- **¿Pero no es necesario tener libros para franquiciar, si se puede hacerlo con los libros que se utilizan hasta ahora?**

Sería ideal ir elaborando material propio porque eso da una imagen más fuerte de la empresa que está franquiciando, porque de alguna manera lo que se está tratando de vender es un método propio, que va de la mano con material propio. De tal suerte que si es que se realiza o se si se ha desarrollado un método propio, eso se va a objetivizar en una obra como un libro, un catálogo, un manual, un libro de trabajo, videos, material audiovisual, etc. Entonces si es que se tiene ese tipo de material, lo ideal sería que fuera propio, porque de alguna manera eso le da una fortaleza, una seguridad a la persona que está adquiriendo una franquicia.

Me acabo de acordar de uno, que no sabía que era una franquicia, que tiene poco tiempo aquí en Cuenca, que se llama "Helen Doron", que es un instituto donde están enseñando inglés, creo que solamente a niños, tengo entendido que es una franquicia. Es el único caso que conozco de la ciudad de Cuenca, no sé en el país, tal vez Wall Street también sea una franquicia, no tengo conocimiento directo.

Entonces de alguna manera da más confianza y seguridad a las personas que van a adquirir una franquicia el hecho de que obviamente esté registrada la marca de manera territorial, es decir aquí en el Ecuador, que se tenga metodología propia,

material propio, que son de alguna manera ciertos requisitos, que va a observar el posible franquiciado para poder adquirirla. Obviamente fundamental serían los resultados, encuestas, valoraciones que se hagan a los estudiantes, entre otras. Me parece que sería importante contar con material propio, porque si influye en que se quiera adquirir una franquicia, porque de lo contrario no voy a tener ese plus, es decir algo que le caracterice y le posicione de mejor forma a ese producto o servicio en el mercado.

- **¿Si ya creara sus propios libros, podrían venderse en la misma institución y a su vez a los franquiciados?**

Sí, porque si son autores, ese es un condicionamiento, se supone que van a tener como franquiciadores que ser los proveedores de esos libros, ahí viene un poco el dilema de que si eso constituye un monopolio o un abuso de poder de mercado, es discutible, pero básicamente la doctrina se ha inclinado hacia la posición de que no, porque al ser un contrato en el que yo me estoy adhiriendo a las condiciones que me pone el franquiciante, yo acepto esas condiciones, nadie me obliga. Entonces, lo que sí se puede vigilar es que no se abuse en cuanto al precio, pero el hecho de que se tenga que adquirir el material del franquiciante o franquiciador es lógico, porque estamos hablando precisamente de garantizar y estoy pagando de pronto un precio alto, pero porque sé que voy a tener un rédito casi inmediato o directo.

Obviamente se han dado casos prácticos en que el franquiciado va y compra porque hay alguien que empieza a piratear los libros. No hay como piratear los libros, en el contrato debe existir una cláusula expresa en el que se diga que el material será adquirido única y exclusivamente al franquiciante, lo que no se puede dar es un posible abuso en cuanto al precio.

El franquiciante puede estimar en cuanto puede vender sus libros, se han dado casos prácticos en los que el franquiciante lamentablemente empieza a abusar en cuanto al precio o de pronto es de mala calidad el libro o ya no imprime en un lugar sino imprime en otro. Se pueden dar estos casos, pero para eso también existen herramientas jurídicas, para demandar a su vez la obligación que tiene el franquiciante de dar un producto de calidad, porque se está pagando un derecho de entrada, una regalía que le da facultades al franquiciado de poder exigir calidad también en cuanto al material o materia básica (prima) que va a utilizar para su negocio. Esto sería en el momento de que se cuente con libros propios, pero por el

momento como no se tiene, tampoco se les puede exigir a los franquiciados que compren directamente, sino que más bien ellos deberían ir al distribuidor de los libros.

El asunto consiste en que quien generalmente provee la materia prima para la elaboración de un producto, la fórmula, el ingrediente secreto, la receta, es el franquiciador y es quien súper vigila que esté realizándose con normalidad el servicio. Ya que estas son sus obligaciones y a su vez sus derechos también, de hacer una inspección en el momento que considere pertinente, establecer un régimen de sanciones si no se está cumpliendo, de alguna manera se debe llevar una suerte de fiscalización de que se esté llevando bien el servicio que está franquiciado. Entonces, resulta fundamental de que si ya se encuentra con insumos propios, estos deben ser protegidos por el derecho de autor.

6. ¿Cómo se realiza la clasificación internacional de las marcas en el Ecuador?

No existe aún un sistema de registro internacional de marcas, el registro es eminentemente territorial. Cuando uno necesita registrar una marca o quiere registrar una marca en cada uno de los países en los que tenga interés, tiene que presentar una solicitud en cada país; ahora nosotros somos suscriptores de algunos convenios internacionales y formamos parte de la Comunidad Andina, entonces existe la figura del derecho de prioridad, en virtud del cual se tiene seis meses en el caso de marcas, para ser considerada la primera persona en haber solicitado en el ámbito por ejemplo, de la Comunidad Andina.

Entonces, si yo tengo interés en los países vecinos Perú y Colombia, yo puedo hacer valer mi solicitud ecuatoriana en cada uno de estos países para ser considerado por el Acuerdo 486 sobre Propiedad Intelectual, éste es el llamado derecho de prioridad que me permite ser considerada la primera persona para registrar esta marca, pero tengo que seguir igual un procedimiento y sujetarme a la legislación en cada uno de los países, que en este caso son parecidos por la Decisión Andina, que unifica de alguna manera el derecho o la legislación aplicable en cada uno de los países, pero cada uno es soberano en relación a la aplicación de su derecho, entonces por eso es que el registro como tal no se puede hacer de manera única, sino se debe hacer la solicitud, proceso que es el mismo en el caso de las patentes. Porque resultar ilógico pensar que con una sola presentación tengo asegurado en todos los países, el trámite es independiente en cada país.

7. Considerando el Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas, que menciona que los nacionales de países no parte del Arreglo de Madrid, pero parte del Convenio de París, que tengan su domicilio o un establecimiento industrial o comercial efectivo y serio en un país parte del Arreglo de Madrid, se colocan en una posición igual con los nacionales de países parte del Arreglo de Madrid. ¿Se podría decir que ya que Ecuador es parte del Convenio de París, si una franquicia ecuatoriana quisiera registrar su marca internacionalmente según el Acuerdo de Madrid, si tuviera un establecimiento comercial o industrial en uno de los países parte del Acuerdo, podría hacerlo de esa manera?

Sí, pero repito es solicitud, si usted tiene por ejemplo en España que es miembro igual del Arreglo de Madrid, lógicamente puedes hacer una solicitud internacional de marca, ellos tienen un sistema diferente que funciona de manera diferente a la Comunidad Andina, porque tienen un sistema de marca comunitaria, entonces, además de la marca nacional, tienen la posibilidad de registrar dentro de la Comunidad Europea, puesto que este Acuerdo está vigente en dicha Comunidad.

Como sugerencia: ¿El proyecto es de índole Internacional únicamente o se planea empezar nacionalmente? El proyecto debería empezar nacionalmente y luego proyectarse internacionalmente, entendería que hasta para hacer una prueba se debería empezar un poco de forma nacional, porque esta es la dinámica y/o estructura que van cumpliendo las marcas y de igual forma las franquicias, porque en el caso de las marcas que empiezan siendo conocidas de manera comunitaria, luego de forma nacional, luego de forma regional y luego de forma internacional. Es decir, se debería cumplir las fases previas, aunque no es obligatorio. Se debe determinar cuántas solicitudes de interesados se tiene, para ver la factibilidad de la franquicia.

8. Si es que el Código de ingenios entrara en vigor, ya que actualmente se encuentra en la segunda revisión ¿Cambiará en algo el proceso de registro de marcas, las licencias y los procedimientos del IEPI?

El proceso no cambia, porque de alguna manera estamos replicando lo que dicen los tratados internacionales, la Decisión 486. Lo que se hace es afinar ciertos detalles e imprecisiones que tal vez tiene la norma actual, pero en general lo que se hace es lo mismo para el tema de registro de marcas, inscripción del contrato y contratos posteriores (cláusulas de licencias), no cambia nada.

9. ¿En el Código de Ingenios se va a contemplar algo que tenga que ver con franquicias?

No, el IEPI y en este caso el Código de Ingenios no son competentes para el tema de franquicias, específicamente con el tema de la inscripción del contrato cuando éste tiene una licencia de uso de marca para usarse frente a terceros.

10. ¿Cree que debería existir una legislación referente a franquicias?

Sí, debería existir una legislación nacional en cuanto al tema de franquicias.

Anexo 2: Entrevista al Dr. Juan Carlos Cordero, docente de la Universidad del Azuay.

1. ¿Existe legislación específica para Franquicias en la República del Ecuador?

La franquicia es un contrato mercantil que es innominado, esto significa que no tiene una regulación, ni un nombre propio dentro de la legislación. Más bien, este tipo de contratos se han venido generando frente a las necesidades que han tenido los comerciantes, como la base de muchas instituciones jurídicas que han nacido del derecho mercantil, que es quizás una de las ramas del derecho que más trata de satisfacer las necesidades más próximas de los comerciantes, y por lo tanto muchas veces depende únicamente de su consentimiento o de su interés privado, con la única limitación de que los convenios o contratos no sean contrarios al orden público, no tengan un objeto ilícito.

El contrato de franquicia es muy común dentro del ámbito empresarial, pero es un contrato que no tiene sustento legal. Un sustento legal en el sentido de que no está detallado en cuanto a sus características que parten del acuerdo entre las partes.

No hay una legislación como tal, porque incluso creo que atentaría contra la naturaleza misma del contrato de franquicia, porque el contrato de franquicia es tan utilizado porque es un tipo de contrato atractivo para el comerciante, ya que no se le limita tanto en cuanto a su capacidad para poder discernir cuáles son los verdaderos intereses que tiene frente a un negocio determinado, por eso es que el comerciante tiene sus propias reglas. En este caso el contrato es una figura de derecho mercantil, reconocido dentro de nuestra legislación, pero bajo el principio de la autonomía de la voluntad de las partes.

2. ¿Cree que es necesario instaurar en el Ecuador una legislación específica en cuanto a las Franquicias?

A mi criterio no, ya que el derecho tiene que ir a la par de la evolución de la sociedad, para satisfacer sus necesidades. En el ámbito mercantil, los límites que pone el Estado son muy pequeños, por eso es más beneficioso que no exista una regulación pormenorizada, porque eso limitaría el avance del derecho sobre todo en el área mercantil. No es bueno que todo esté tipificado porque la sociedad y sus necesidades cambian.

3. ¿Cuáles son los requisitos legales necesarios para instaurar una franquicia en el Ecuador?

Depende de en qué consiste la franquicia, por ejemplo, si se otorga el uso de la marca, el requisito legal es que el franquiciador sea titular de la marca. Por tanto, los requisitos legales dependerán de lo que nosotros queramos negociar dentro de la franquicia.

Otro tipo de requisito legal también puede ser fijado en el contrato por ejemplo, cumplir con los parámetros de excelencia que se le quiere dar al producto o servicio que se ofrece a los clientes.

4. ¿Cuál sería una estrategia óptima que se debería usar para establecer las regalías?

Como ya mencioné, esto no está tipificado. La franquicia puede ser muy diversa en cuanto a regalías. Puede ser que la persona que otorgue la franquicia se quiera reservar el 10% de las regalías, pero también podrá darse el caso en que no quiera regalías, por ejemplo para abrir mercado, pero con la condición de que las siguientes franquicias en ese lugar, abran otra sucursal por parte del franquiciador.

Por tanto, la forma de establecer las regalías ya dependerá del riesgo, de la confianza, y de las necesidades que tenga cada una de las partes.

5. Si el Instituto tiene una sede principal que es Fine Tuned English Cía. Ltda. y dos sucursales que son la de Catamayo que se llama Fine-Tuned Catamayo y la de Zamora, llamado Fine-Tuned Zamora y ambas son Sociedad de Hecho, la pregunta sería ¿si estas dos empresas se convirtieran en franquicias de la empresa de Loja, en qué estatus quedarían?

Tenemos que tener claro que la franquicia es un contrato, éste no nos da la calidad de ser o dejar de ser una persona natural para ejercer una actividad económica como una persona jurídica, la franquicia es simplemente las condiciones que va a tener el franquiciante y el franquiciado, quien otorga la franquicia y quién va a ejercer el servicio a través de la franquicia que obtuvo. Esto quiere decir, que la compañía limitada puede otorgar la franquicia a una persona natural sin ningún problema.

Estas nuevas empresas no tienen el mismo nombre, tienen el derecho a usar ese nombre comercial. Que son cosas completamente diferentes. Estableció como

ejemplo que si tenemos un centro de inglés que con cierto nombre y se le otorga a una compañía que ya tiene su nombre previamente, se factura con el nombre de la compañía que adquiere la franquicia, pero con el letrero y las características de la franquicia que se adquirió.

Por ejemplo aquí en Cuenca Sports Planet que es del Grupo Graitman, son los que tienen la posibilidad de utilizar el nombre de la franquicia, todo el know-how de ese negocio, porque está franquiciado ese modelo de cadena de restaurante. Entonces son cosas totalmente diferentes.

Es decir, el contrato se puede celebrar ya sea con una persona natural o una persona jurídica, siempre y cuando cumplan los requisitos establecidos por el franquiciante. También puede darse el caso en que el que otorga la franquicia ponga como primera condición que el franquiciado sea compañía limitada, ya sea por asegurar el cumplimiento de condiciones, de las regalías o por razones de mayor seguridad en general, ya que en este caso el franquiciante busca negociar con una sola persona, que sea jurídicamente el representante legal. Siempre depende de las condiciones que se establezcan en el contrato.

6. ¿En el momento de convertirse en franquicia quien paga los impuestos?

En el momento de pagar impuestos se toma a cada una de las unidades franquiciadas como personas diferentes, son personas, ya sean naturales o jurídicas, distintas, que pagan cada una sus impuestos.

7. Si en el Ecuador se encuentra prohibido el monopolio y la tercerización, entonces ¿si es que el Instituto Fine-Tuned English elabora sus propios textos, podrían estos ser vendidos dentro del mismo?

Los textos pueden ser vendidos dentro del Instituto si es que se tienen derechos de autor sobre dichos textos. Las normas de regulación y control de poder del mercado tienen únicamente relevancia con relación al tema de que se pueda afectar a la competencia. Si los libros no son propios, no se pueden vender, porque forma parte de la libre voluntad que pueden tener los operadores económicos dentro de un mercado, siempre y cuando no se afecte la competencia.

Porque por ejemplo en el caso que el Ministerio de Educación estableciera que las escuelas públicas solo pueden comprar los libros de LNS, y siendo estas las que representan más de un 60% del mercado, en este caso si se estaría generando un

monopolio. Se deberían establecer características de los libros y que cualquier editorial pueda hacer los mismos. Pero si en este caso del Instituto de Inglés, no representa ni 1% del mercado nacional, no existiría este problema.

8. Lo que busca nuestro trabajo de titulación es que la empresa se internacionalice, ¿conoce usted tal vez el tipo de legislación relacionada a franquicias que esté en vigencia en Perú?

No, ya que este es un contrato innominado, no existen normas específicas. Las partes pueden determinar a qué ordenamiento jurídico se van a sujetar, siendo la mayoría de las veces en el que decida el franquiciador, y si se decide celebrar un contrato en otro país en el que las normas son menos estrictas, se puede realizar otro contrato y decidir que se acoja a las normas del país del franquiciado. Se pueden realizar tantos contratos diferentes, como número de franquiciados se tenga, incluso a nivel nacional. Porque dependen de las necesidades que existen, y también del tipo de mercado al que van dirigidos, el tamaño del mismo, la situación socioeconómica, etc.

Existen libros enteros que hacen referencia al contrato de franquicia, o tesis que desarrollan los contratos como: elementos, características, objeto y más. Pero no se va a encontrar una norma que describa los mismos.

9. ¿Existe legislación sobre franquicia en otros países?

Sí, por ejemplo existe en España, pero ésta es muy general y amplia, contiene ciertos requisitos y elementos pero de forma muy básica, porque si se delimitan a los requisitos del contrato de franquicia, con la naturaleza de esta clase de contratos, hace que estos se vuelvan menos atractivos para las personas que van a entregar el trabajo de generaciones a favor de otras generaciones.

10. ¿Cuál es la sugerencia en cuanto al plazo que deberían tener el contrato de franquicias?

Muchas de las veces depende de la inversión, la cual debe ser suficiente para recuperar la misma y obtener rentabilidad, además depende de las condiciones, costos, tipos de regalías, análisis del proyecto, estudios de rentabilidad, de marketing, etc. Además, de la competencia en el mercado, pero todo dependerá de las voluntades de las partes.

Anexo 3: Estadísticas de crecimiento estudiantil de los centros Fine-Tuned English

3.1. Estadística de Estudiantes Fine-Tuned English Loja

Estadística de Estudiantes Fine-Tuned English Loja					
Periodo Académico	Estudiantes Matriculados	Crecimiento Porcentual	Crecimiento Porcentual Periodo 1	Crecimiento Porcentual Periodo 2	
Nov 1992 - Feb 1993	60				
Feb 1993 - Jul 1993	186	210.00%			
Oct 1993 - Feb 1994	250	34.41%	34.41%		
Mar 1994 - Jul 1994	310	24.00%			24.00%
Oct 1994 - Feb 1995	363	17.10%	17.10%		
Mar 1995 - Jul 1995	275	-24.24%			-24.24%
Oct 1995 - Feb 1996	472	71.64%	71.64%		
Mar 1995 - Jul 1996	554	17.37%			17.37%
Oct 1996 - Feb 1997	632	14.08%	14.08%		
Mar 1997 - Jul 1997	681	7.75%			7.75%
Oct 1997 - Feb 1998	950	39.50%	39.50%		
Mar 1998 -Jul 1998	1097	15.47%			15.47%
Oct 1998 - Feb 1999	1103	0.55%	0.55%		
Mar 1999 - Jul 1999	1219	10.52%			10.52%
Oct 1999 - Feb 2000	1155	-5.25%	-5.25%		
Mar 2000 - Jul 2000	1213	5.02%			5.02%
Oct 2000 - Feb 2001	1231	1.48%	1.48%		
Mar 2001 - Jul 2001	1162	-5.61%			-5.61%
Oct 2001 - Feb 2002	1317	13.34%	13.34%		
Mar 2002 - Jul 2002	1206	-8.43%			-8.43%
Oct 2002 - Feb 2003	1317	9.20%	9.20%		
Mar 2003 - Jul 2003	1191	-9.57%			-9.57%
Oct 2003 - Feb 2004	1346	13.01%	13.01%		
Mar 2004 - Jul 2004	1213	-9.88%			-9.88%
Sept 2004 - Feb 2005	1330	9.65%	9.65%		
Mar 2005 - Jul 2005	1329	-0.08%			-0.08%
Sept 2005 - Feb 2006	1426	7.30%	7.30%		
Mar 2006 - Jul 2006	1347	-5.54%			-5.54%
Sept 2006 - Feb 2007	1431	6.24%	6.24%		
Mar 2007 - Jul 2007	1370	-4.26%			-4.26%
Sept 2007 - Feb 2008	1465	6.93%	6.93%		
Mar 2008 - Jul 2008	1463	-0.14%			-0.14%
Sept 2008 - Feb 2009	1568	7.18%	7.18%		
Mar 2009 - Jul 2009	1391	-11.29%			-11.29%
Sept 2009 - Feb 2010	1460	4.96%	4.96%		
Mar 2010 - Jul 2010	1414	-3.15%			-3.15%
Sept 2010 - Feb 2011	1425	0.78%	0.78%		

Periodo Académico	Estudiantes Matriculados	Crecimiento Porcentual	Crecimiento Porcentual Periodo 1	Crecimiento Porcentual Periodo 2
Mar 2011 - Jul 2011	1307	-8.28%		-8.28%
Sept 2011 - Feb 2012	1477	13.01%	13.01%	
Mar 2012 - Jul 2012	1331	-9.88%		-9.88%
Sept 2012 - Feb 2013	1971	48.08%	48.08%	
Mar 2013 - Jul 2013	2108	6.95%		6.95%
Sept 2013 - Feb 2014	2604	23.53%	23.53%	
Feb 2014 - Jul 2014	2492	-4.30%		-4.30%
Sep 2014 - Enero 2015	2821	13.20%	13.20%	
Feb 2015 - Jul 2015	2770	-1.81%		-1.81%
Sept 2015 - Enero 2016	2986	7.80%	7.80%	
Feb 2016 - Jul 2016	2679	-10.28%		-10.28%
Sept 2016 - Ene 2017	2940	9.74%	9.74%	
Promedio del Crecimiento Porcentual		11.41%	15.31%	-1.29%

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa

3.2. Estadística de Estudiantes Fine-Tuned Catamayo

Estadística de Estudiantes Fine-Tuned Catamayo					
Periodo Académico	Estudiantes Matriculados	Crecimiento Porcentual	Crecimiento Porcentual Periodo 1	Crecimiento Porcentual Periodo 2	
Sept 2007 - Feb 2008	116				
Mar 2008 - Jul 2008	100	-13.79%			
Sept 2008 - Feb 2009	153	53.00%			
Mar 2009 - Jul 2009	117	-23.53%			-23.53%
Sept 2009 - Feb 2010	115	-1.71%	-1.71%		
Mar 2010 - Jul 2010	110	-4.35%			-4.35%
Sept 2010 - Feb 2011	93	-15.45%	-15.45%		
Mar 2011 - Jul 2011	92	-1.08%			-1.08%
Sept 2011 - Feb 2012	95	3.26%	3.26%		
Mar 2012 - Jul 2012	80	-15.79%			-15.79%
Sept 2012 - Feb 2013	150	87.50%	87.50%		
Mar 2013 - Jul 2013	154	2.67%			2.67%
Sept 2013 - Feb 2014	184	19.48%	19.48%		
Feb 2014 - Jul 2014	171	-7.07%			-7.07%
Sept 2014 - Enero 2015	184	7.60%	7.60%		
Feb 2015 - Jul 2015	178	-3.26%			-3.26%
Sept 2015 - Enero 2016	178	0.00%	0.00%		
Feb 2016 - Jul 2016	192	7.87%			7.87%
Sept 2016 - Ene 2017	224	16.67%	16.67%		
Promedio del Crecimiento Porcentual		6.22%	14.67%		-5.57%

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

3.3. Estadística de Estudiantes Fine-Tuned Zamora

Estadística de Estudiantes Fine-Tuned Zamora					
Periodo	Académico	Estudiantes Matriculados	Crecimiento Porcentual	Crecimiento Porcentual Periodo 1	Crecimiento Porcentual Periodo 2
Mar 2009- Jul 2009		64			
Sept 2009 - Feb 2010		143	123.44%		
Mar 2010 - Jul 2010		217	51.75%		51.75%
Sept 2010 - Feb 2011		243	11.98%	11.98%	
Mar 2011 - Jul 2011		248	2.06%		2.06%
Sept 2011 - Feb 2012		239	-3.63%	-3.63%	
Mar 2012 - Jul 2012		232	-2.93%		-2.93%
Sept 2012 - Feb 2013		244	5.17%	5.17%	
Mar 2013 - Jul 2013		231	-5.33%		-5.33%
Sept 2013 - Enero 2014		287	24.24%	24.24%	
Feb 2014 - Jul 2014		301	4.88%		4.88%
Sept 2014 - Enero 2015		358	18.94%	18.94%	
Feb 2015 - Jul 2015		315	-12.01%		-12.01%
Sept 2015 - Enero 2016		397	26.03%	26.03%	
Feb 2016 - Jul 2016		347	-12.59%		-12.59%
Sept 2016 - Enero 2017		350	0.86%	0.86%	
Promedio del Crecimiento Porcentual			15.52%	11.94%	3.69%

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Anexo 4: Costos del canon de entrada

Canon de Entrada				
Costos de Venta				
Costo de Asesoría Pre Apertura				
Actividad	Encargado	Horas	Costo/Hora	Costo Total
Formación inicial y entrega de manuales	Contadora	16	4.83	\$ 77.20
	Auditor	4	14.28	\$ 57.12
	Coordinador Académico	8	7.70	\$ 61.60
	Coord. Depto. Marketing	4	7.11	\$ 28.44
	Gerente	6	9.46	\$ 56.76
Asistencia virtual en la selección del coordinador académico, y capacitación sobre sus funciones en Loja (Los viáticos correrán por parte del franquiciado)	Coordinador Académico de Cada Programa	16	7.70	\$123.20
Visita al franquiciado para verificar la imagen de las instalaciones y para brindar asistencia en la selección de maestros. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado)	Directora Académica	8	31.02	\$248.16
Coordinar la capacitación del manejo del sistema contable y académico	Director Administrativo	1	31.02	\$ 31.02
Asesoría virtual en actividades promocionales de pre apertura por parte del equipo de marketing de la empresa.	Departamento de Marketing	3	7.11	\$ 21.33
Total Costo de Asesoría Pre Apertura				\$704.83
Costo del Paquete de Franquicia				
Dossier informativo, los manuales, los métodos de formación, presupuesto de inversión.				\$100.00
Total Costo del Paquete de Franquicia				\$100.00
Total Costos de Venta (Costo asesoría pre apertura + Costo paquete de franquicia)				\$804.83
Costos Legales				
Costo de inscripción en el IEPI del contrato de franquicia				\$12.00
Costo de honorarios de abogado				\$1,500.00
Reconocimiento de firmas (Notaría)				\$150.00
Total Costos Legales				\$1,662.00
Valor de la Marca				\$7,533.17
TOTAL CANON DE ENTRADA (Costos de venta + Costos legales + Valor de la marca)				\$10,000.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Detalle de estimado de inversión para adecuación del establecimiento

Detalle de Estimado de Inversión para Adecuación del Establecimiento				
Adecuación del establecimiento		Cantidad	Precio Unitario	Total
Mobiliario	Pizarrones		\$ 100.00	\$300.00
	Pupitres	54	\$35.00	\$1,890.00
	Escritorios administrativos	2	\$ 180.00	\$360.00
	Escritorios aulas	3	\$ 120.00	\$360.00
	Sillas administrativas	2	\$ 130.00	\$260.00
	Sillas profesores	3	\$60.00	\$180.00
	Sillas estudiantes	54	\$20.00	\$1,080.00
	Sillas de espera	3	\$ 130.00	\$390.00
	Estafetas	1	\$ 150.00	\$150.00
	Archivadores	1	\$ 150.00	\$150.00
	Librero	1	\$ 160.00	\$160.00
	TOTAL			\$ 5,280.00
	Rotulación	Exterior	1	\$ 700.00
Interna			\$ 200.00	\$200.00
TOTAL			\$ 900.00	
Suministros de Oficina	Archivadores	8	\$6.00	\$48.00
	Computadoras	2	\$ 680.00	\$1,360.00
	Impresoras	1	\$ 400.00	\$400.00
	Teléfonos	2	\$50.00	\$100.00
	Otros		\$ 320.00	\$320.00
	TOTAL			\$ 2,228.00
Equipos Tecnológicos	Proyectores	3	\$ 750.00	\$2,250.00
	Parlantes aulas	3	\$ 100.00	\$300.00
	TOTAL			\$ 2,550.00
Adecuación interna	Pintura		\$ 600.00	\$600.00
	Accesorios de baño	3	\$ 130.00	\$390.00
	Decoración FTE	10	\$12.00	\$120.00
	Lámparas aulas	6	\$15.00	\$90.00
	Lámparas	6	\$30.00	\$180.00
	Relojes	5	\$20.00	\$100.00
	Rodapiés	1	\$40.00	\$40.00
	Basureros	8	\$5.00	\$40.00
	TOTAL			\$1,560.00
INVERSIÓN TOTAL				\$12,518.00

Fuente: Elaboración propia en base a archivos de la empresa.

Anexo 6: Costos de regalías mínimas

Regalías mínimas						
Asistencia Continua				Costo Total		
Actividad	Encargado	Horas	Costo/Hora	Año 1	Año 2	Año 3
Actualización de manuales del negocio	Coord. Depto de Marketing	6	\$7.11	\$42.66	\$43.94	\$45.26
Revisión para aprobación de campañas publicitarias locales de los franquiciados	Coord. Depto de Marketing	12	\$7.11	\$85.32	\$87.88	\$90.52
Actualización didáctica-pedagógica a los coordinadores académicos de los establecimientos una vez al año. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado).	Capacitadores	25	\$8.00	\$ 200.00	\$206.00	\$212.18
Observación de clases en las franquicias, al menos una vez por semestre*. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado)	Coordinadora Académica	16	\$7.70	\$123.20	\$126.90	\$130.70
Observaciones en las demostraciones académicas una vez al año. (Los viáticos correrán por parte del franquiciado).	Coordinadora Académica	8	\$7.70	\$61.60	\$63.45	\$65.35

Actividad	Encargado	Horas	Costo/Hora	Año 1	Año 2	Año 3
Apoyo por vía telefónica y medios electrónicos según sea necesario.	Contadora	1	\$4.83	\$4.83	\$4.97	\$5.12
	Auditor	1	\$14.28	\$14.28	\$14.71	\$15.15
	Coordinador Académico	1	\$7.70	\$7.70	\$7.93	\$8.17
	Coord. Depto. Marketing	1	\$7.11	\$7.11	\$7.32	\$7.54
	Gerente	1	\$9.46	\$9.46	\$9.74	\$10.04
	Directora Académica	1	\$31.02	\$31.02	\$31.95	\$32.91
	Director Administrativo	1	\$31.02	\$31.02	\$31.95	\$32.91
Total Asistencia Continua				\$618.20	\$636.74	\$655.84
Derecho a Operar Utilizando la Marca				\$1,050.00	\$2,500.00	\$5,000.00
Aporte para la Convención Anual				\$200.00	\$200.00	\$ 200.00
TOTAL REGALÍAS ANUAL				\$1,868.20	\$3,336.74	\$ 5,855.84
TOTAL REGALÍAS MENSUAL				\$155.68	\$278.06	\$487.99

Fuente: Elaboración propia

*Las regalías cubren un máximo de 8 horas de observación a partir de 9 horas; los costos deben ser cubiertos por el franquiciado (7.70 por hora).

Anexo 7: Proyección de gastos de funcionamiento del establecimiento

Proyección de Gastos de Funcionamiento del Establecimiento				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos Corrientes				
Arriendo		6000	6209.40	6426.11
Luz		276	285.63	295.60
Agua		50	51.75	53.55
Teléfono		252	260.79	269.90
Internet		420	434.66	449.83
Publicidad		2400	2483.76	2570.44
Subtotal Gastos Corrientes		9398	9725.99	10065.43
Gastos Administrativos				
Suministros de oficina		360	372.56	385.04
Suministros de limpieza		500	517.45	534.78
Subtotal Gastos Administrativos		860	890.01	919.83
Gastos de Personal				
Sueldos	Administrativo (6h/d)	7548	7811.43	8073.11
	Docente (5h/d)	6186.96	6402.88	6617.38
	Docente (5h/d)	6186.96	6402.88	6617.38
	Docente (5h/d)	6186.96	6402.88	6617.38
	Secretaria (8h/d)	5936.28	6143.46	6349.26
	Conserje (8h/d)	4392	4545.28	4697.55
	Subtotal	36437.16	37708.82	38972.06
Décimo tercero	Administrativo	629	650.95	672.76
	Docente	515.58	533.57	551.45
	Docente	515.58	533.57	551.45
	Docente	515.58	533.57	551.45
	Secretaria	494.69	511.95	529.11
	Conserje	366	378.77	391.46
	Subtotal	3036.43	3142.40	3247.67
Décimo cuarto	Administrativo	366	378.77	391.46
	Docente	366	378.77	391.46
	Docente	366	378.77	391.46
	Docente	366	378.77	391.46
	Secretaria	366	378.77	391.46
	Conserje	366	378.77	391.46
	Subtotal	2196	2272.64	2348.77
Aporte patronal	Administrativo	841.60	870.97	900.15
	Docente	689.85	713.92	737.84
	Docente	689.85	713.92	737.84
	Docente	689.85	713.92	737.84
	Secretaria	661.90	685.00	707.94
	Conserje	489.71	506.80	523.78
	Subtotal	4062.74	4204.53	4345.38
Subtotal Gastos de Personal		45732.33	47328.39	48913.89
TOTAL		55990.33	57944.40	59899.15

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Depreciación de activos

Depreciación y amortización de activos										
	Precio Total	% de Dep./ Am.	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación Total	Valor en libros
ACTIVOS TANGIBLES										
Muebles y enseres										
Escritorios administrativos	\$360.00	10%	\$36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$36.00	\$36.00	\$36.00	\$ 180.00	\$180.00
Estafetas	\$150.00	10%	\$15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$75.00	\$75.00
Archivadores	\$150.00	10%	\$15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$75.00	\$75.00
Librero	\$160.00	10%	\$16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$16.00	\$16.00	\$16.00	\$80.00	\$80.00
Sillas de espera	\$390.00	10%	\$39.00	\$ 39.00	\$ 39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$ 195.00	\$195.00
Sillas administrativas	\$260.00	10%	\$26.00	\$ 26.00	\$ 26.00	\$26.00	\$26.00	\$26.00	\$ 130.00	\$130.00
Sillas estudiantes	\$1,080.00	10%	\$ 108.00	\$108.00	\$ 108.00	\$108.00	\$108.00	\$ 108.00	\$ 540.00	\$540.00
Sillas profesores	\$180.00	10%	\$18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$90.00	\$90.00
Escritorios aulas	\$360.00	10%	\$36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$36.00	\$36.00	\$36.00	\$ 180.00	\$180.00
Pupitres	\$1,890.00	10%	\$ 189.00	\$189.00	\$ 189.00	\$189.00	\$189.00	\$ 189.00	\$ 945.00	\$945.00
Pizarrones	\$300.00	10%	\$30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$ 150.00	\$150.00
Rotulación	\$900.00	10%	\$90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$ 450.00	\$50.00
Archivadores	\$48.00	10%	\$4.80	\$ 4.80	\$4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$4.80	\$24.00	\$24.00
Teléfonos	\$100.00	10%	\$10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$50.00	\$50.00
Accesorios de baño	\$390.00	10%	\$39.00	\$ 39.00	\$ 39.00	\$39.00	\$39.00	\$39.00	\$ 195.00	\$195.00

Muebles y enseres										
Decoración FTE	\$120.00	10%	\$12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$60.00	\$60.00
Lámparas aulas	\$90.00	10%	\$9.00	\$ 9.00	\$9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$45.00	\$45.00
Lámparas	\$180.00	10%	\$18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$90.00	\$90.00
Relojes	\$100.00	10%	\$10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$50.00	\$50.00
Rodapiés	\$40.00	10%	\$4.00	\$ 4.00	\$4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$4.00	\$20.00	\$20.00
Basureros	\$40.00	10%	\$4.00	\$ 4.00	\$4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$4.00	\$20.00	\$20.00
Otros	\$320.00	10%	\$32.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$32.00	\$32.00	\$32.00	\$ 160.00	\$160.00
Equipos tecnológicos										
Proyectores	\$2,250.00	10%	\$ 225.00	\$225.00	\$ 225.00	\$225.00	\$225.00	\$ 225.00	\$1,125.00	\$1,125.00
Parlantes aulas	\$300.00	10%	\$30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Equipos de computación										
Computadoras	\$1,360.00	33.3%	\$ 453.33	\$453.33	\$ 453.33	\$453.33			\$1,360.00	\$0.00
Impresoras	\$400.00	33.3%	\$ 133.33	\$133.33	\$ 133.33	\$133.33			\$ 400.00	\$0.00
TOTAL ACTIVO TANGIBLE	\$11,918.00	TOTAL DEPRECIACIÓN	\$1,602.46	\$1,602.46	\$1,602.46	\$1,602.46	\$1,015.80	\$1,015.80	\$6,838.99	\$5,079.01
ACTIVOS INTANGIBLES										
Canon de entrada de franquicia	\$10,000.00	10%	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$10,000.00	TOTAL AMORTIZACIÓN	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
TOTAL ACTIVOS	\$21,918.00	TOTAL D Y A	\$2,602.46	\$2,602.46	\$2,602.46	\$2,602.46	\$2,015.80	\$2,015.80	\$11,838.99	\$10,079.01

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Contrato de franquicia

Este contrato de franquicia se celebra en (lugar, día, mes, año) entre Fine-Tuned English Cía. Ltda. con domicilio en la ciudad de Loja, Ecuador, en uso del poder otorgado, con facultades para este otorgamiento y que en adelante denominaremos franquiciador; y (nombre de la persona), (datos personales en caso de ser persona natural, o datos correspondientes al representante legal en caso de ser persona jurídica), y que en adelante denominaremos franquiciado. Se reconocen mutuamente con capacidad suficiente para celebrar el presente contrato de franquicia, para establecer un instituto franquiciado Fine-Tuned English que será domiciliado en (lugar), y a tal fin:

MANIFIESTAN

- I. Que el franquiciador es propietario por título de (inscripción de la marca en la oficina del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) de la marca del Instituto Fine-Tuned English Language Cía. Ltda. y del *know-how* preciso para la comercialización de los servicios ofrecidos.
- II. Que el franquiciador ha desarrollado un método de comercialización de los servicios siguientes:
 - a. Cursos de inglés para comunicación internacional para niños, jóvenes y adultos.
 - b. Inglés para el desarrollo auditivo, comunicativo y motriz.
 - c. Programas de intercambio estudiantil con Estados Unidos y Canadá.
 - d. Preparación para los exámenes internacionales Cambridge ESOL: KET, PET y FCE.
 - e. Cursos intensivos para viajeros y profesionales.
 - f. Clases de español para extranjeros
 - g. Cursos de nivelación y vacacionales.
 - h. Club de conversación.
- III. El método desarrollado por el franquiciador comprende la comercialización de servicios definidos por los procedimientos especificados en los manuales operacionales, compuestos por: el manual de gestión de talento humano,

manual de gestión académica, manual administrativo-financiero, manual de imagen corporativa, y manual de marketing y publicidad.

- IV. El know-how del franquiciador es resultado de una experiencia probada y puesta en práctica con rigor y fidelidad.
- V. Que el franquiciado ha sido seleccionado por el franquiciador para pasar a formar parte de su red de comercialización en (*lugar*) en la forma y condiciones que se dirán.
- VI. El franquiciado adquiere la franquicia para explotar el negocio según los métodos específicos del franquiciador.
- VII. El franquiciado reconoce la necesidad, en beneficio del franquiciador, de otros franquiciados y de los clientes, de mantener un nivel elevado de calidad de los servicios comercializados.
- VIII. El franquiciado se declara perfectamente informado, consciente de la eficacia del método de enseñanza, de la calidad del método, del valor de la marca, de la importancia de su implantación, y de su notoriedad, etc.
- IX. El franquiciado reconoce tener la posibilidad y el tiempo necesario para reflexionar y hacerse aconsejar, sobre la seriedad de las cuentas, entre otras.
- X. En su virtud, reconociéndose plena capacidad para obligarse en las representaciones en que actúan (en caso de ser ambos firmantes representantes de personas jurídicas) formalizan el presente contrato de franquicia en tenor de las siguientes estipulaciones:

CLÁUSULA I: CONCESIÓN DE LA FRANQUICIA

- a. La concesión de la presente franquicia no supone representación ni agencia del franquiciador, así como tampoco asociación, sociedad ni participación recíproca en los resultados económicos de cada una de las partes. En consecuencia, en ningún caso podrán confundirse, compensarse o derivarse responsabilidades económicas distintas de las que expresamente se pactan.
- b. El franquiciador nombra a (nombre de la persona) como su franquiciado para lo cual le cede el uso de los signos distintivos de su propiedad (marca, rótulo de establecimiento, nombre comercial, logotipo, lema, etc.) inscritos con (número de inscripción de la marca) en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y su *know-how* plasmado en los manuales operativos, los cuales

forman parte del paquete de franquicia, y que son entregados al franquiciado y firmados por ambas partes contratantes, con la finalidad de que sea utilizado de manera exclusiva en la comercialización de los servicios de la empresa.

- c. El franquiciador autoriza al franquiciado a utilizar la marca, y sus signos distintivos únicamente con relación al establecimiento que se ha estipulado, obligándose a utilizarlos siguiendo las instrucciones del manual de imagen corporativa y a no modificar, suprimir, ocultar o alterar su contenido, ni los signos, tipos, letras y formatos que son característicos.
- d. El franquiciado se obliga a proceder al uso comercial de los signos distintivos citados una vez obtenidos los permisos correspondientes, así como las autorizaciones o licencias que legalmente se establezcan.
- e. El franquiciado reconoce que la marca y signos distintivos de la franquicia son propiedad exclusiva del franquiciador y que no tiene derecho a utilizarlos más que en las condiciones previstas en el presente contrato.

CLÁUSULA II: EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL

- a. El franquiciado sólo puede explotar el negocio en la localidad de (lugar) y en el establecimiento comercial situado en las calles (dirección). Cualquier cambio en la ubicación, estructura o decoración del local deberá ser efectuado con el consentimiento expreso y por escrito del franquiciador.
- b. El franquiciado puede reubicar el centro únicamente con autorización escrita del franquiciador, cuando cuente con el nuevo centro adecuado y listo para funcionar inmediatamente al cierre del antiguo local.
- c. El derecho de franquicia acordado por el franquiciador con el franquiciado no tiene valor más que para el punto de venta mencionado, no para otros.
- d. El franquiciador se compromete a no autorizar ningún otro establecimiento en el ámbito territorial concedido al franquiciado.
- e. Cuando las necesidades de servicio, condiciones de explotación, contexto jurídico o el entorno económico aconsejen la apertura de una segunda franquicia en la zona de exclusividad, el franquiciador podrá comunicar al franquiciado su intención de crear un segundo establecimiento en la zona de exclusividad.

- f. El franquiciado dispondrá de un plazo de 1 a 3 meses desde la notificación para ejercer su derecho de prioridad a instalar el segundo establecimiento.
- g. El franquiciado tiene la obligación de avisar al franquiciador de toda competencia desleal en su territorio de exclusividad.

CLÁUSULA III: PAGOS

- a. En contraprestación a dicho nombramiento y autorización para desarrollar su actividad como franquiciado y a los servicios y manuales recibidos, éste paga en el presente acto al franquiciador la cantidad de 10,000.00 USD en concepto de canon de entrada, cantidad que el franquiciador manifiesta haber recibido a su entera satisfacción, surtiendo el presente documento efecto de carta de pago.
- b. El canon de entrada quedará recibido por el franquiciador cualquiera que sea la suerte del contrato. En ningún caso, el franquiciado podrá exigir su reembolso.
- c. El franquiciado se obliga a pagar al franquiciador, en concepto de regalía el 3% por ciento de su facturación mensual durante el primer año de funcionamiento del establecimiento, el 5% por ciento de su facturación mensual durante el segundo año de funcionamiento, y el 7% a partir del tercer año de funcionamiento. Cantidad que se entregará hasta el día 20 de cada mes siguiente al del vencimiento, en la cuenta corriente No. _____ del banco _____ y previo envío por fax y/o por correo electrónico por el franquiciado de la documentación justificativa del volumen de las ventas.
- d. El franquiciado está obligado a pagar las regalías por el derecho de operar utilizando la marca Fine-Tuned English, por la asistencia continua recibida por parte del franquiciador y como aporte para la realización de la convención anual.
- e. El franquiciado está obligado a la entrega al franquiciador de un pago del 1% del total de facturación mensual en concepto de canon de publicidad, junto con el pago de regalías.
- f. El franquiciado pagará dicho canon para participar en la publicidad corporativa y en estrategias de marketing, recibir plantillas publicitarias estándares, ser incluido en el sitio web, correos electrónicos, redes sociales,

y en la aplicación móvil, y por publicidad y participación de la franquicia en ferias.

- g. El franquiciador anualmente informará al franquiciado de las sumas utilizadas en los rubros indicados.
- h. El franquiciado deberá firmar un nuevo contrato con todas las implicaciones sobre todo financieras, que resulten para cada nuevo establecimiento creado.

CLÁUSULA IV: OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR Y DEL FRANQUICIADO

El franquiciador se compromete a:

- a. Mantener la marca, nombre comercial, rótulo del establecimiento, lema comercial, etc.
- b. Realizar la publicidad corporativa para reforzar la imagen global de la marca.
- c. A no consentir de forma abusiva rebajas que puedan influir en la imagen de la marca. El precio de venta establecido por el franquiciador es indicativo y constituye un precio aconsejado.
- d. A prestar la asistencia necesaria, tanto en el momento de la pre apertura del establecimiento, asistencia continua que precise el franquiciado durante el resto de la vigencia del contrato, y mediante la realización de la convención anual de la franquicia.
- e. A respetar la zona territorial asignada con exclusividad al franquiciado.

El franquiciado se compromete a:

- a. Aproveccionarse exclusivamente del franquiciador o de los proveedores que éste le indique para la puesta en marcha y funcionamiento de su establecimiento durante toda la vigencia del presente contrato.
- b. Seguir las instrucciones del franquiciador en cuanto al uso de signos distintivos así como en cuanto a la gestión administrativa y académica del establecimiento y todo aquello que forme parte del *know-how* del franquiciado, descrito en la cláusula primera del contrato.
- c. Mantener el secreto de cuanta información sobre el *know-how* le sea transmitida por el franquiciador.

- d. Ofrecer el servicio educativo de acuerdo a las instrucciones establecidas por el franquiciador, reconociendo su carácter confidencial y reservado y comprometiéndose a no divulgarlas ni aplicarlas a otros negocios propios o ajenos.
- e. A cumplir fiel y puntualmente sus obligaciones frente a sus acreedores de cualquier clase y muy especialmente sus obligaciones laborales, fiscales y mercantiles.
- f. A utilizar única y exclusivamente para la actividad descrita en el presente contrato los signos distintivos: nombre comercial, marca, logotipo, lema comercial, etc. del franquiciador.
- g. A respetar y colaborar en todo momento al prestigio y defensa de la imagen de la franquicia ante el público en general.
- h. A mantener en estricto secreto la información facilitada en los manuales y conocimientos transmitidos por parte del franquiciador, sin que su contenido pueda llegar a conocimiento de terceros, por lo que deberá guardar la documentación de forma confidencial.
- i. A fijar sus precios de venta, y adaptarse a las condiciones locales de su mercado y de la competencia en la medida de lo posible, siguiendo las políticas de precios recomendados que le indique el franquiciador, con autorización previa, expresa y escrita del mismo.

CLÁUSULA V: INDEPENDENCIA

- a. Las partes declaran formal y solemnemente que el franquiciado es una empresa (o empresario) independiente del franquiciador y por consiguiente, el único responsable frente a terceros de la gestión del negocio de su exclusiva propiedad, viniendo motivada la utilización de los signos distintivos de marca por la propia naturaleza del contrato de franquicia, sin que ello suponga o pueda suponer responsabilidad frente a terceros del franquiciador por la gestión del franquiciado.
- b. El franquiciado, en su calidad de comerciante independiente, es el único responsable de la marcha de su empresa y asume todos los riesgos de la misma. No puede comprometer la participación del franquiciador en los gastos de su funcionamiento.

- c. El franquiciado debe pagar todos los gastos, impuestos, tasas, arbitrios y corretajes que puedan derivarse del incumplimiento o extinción del presente contrato.
- d. El franquiciado es totalmente responsable de su negocio. El franquiciador no es responsable de los actos realizados por el franquiciado, sus empleados o las personas físicas que aseguren la gestión de su empresa.

CLÁUSULA VI: KNOW-HOW

- a. Para el presente contrato, se entiende como know-how al conjunto de conocimientos empíricos que posee el franquiciador y que se transmiten mediante los manuales, la formación y asistencia al franquiciado.
- b. El franquiciador comunicará al franquiciado las innovaciones que efectúe en el know-how.
- c. El franquiciador procederá regularmente a la actualización de sus métodos, cuando estime conveniente.
- d. El franquiciado reconoce haber aprendido del franquiciador todo lo que es necesario para el ejercicio de su nueva actividad.
- e. El franquiciado se compromete a respetar escrupulosamente el secreto del contrato, la red de la franquicia, los documentos que se le han entregado y los resultados.
- f. El franquiciado deberá hacer firmar a su personal una cláusula de secreto combinada con una cláusula penal concerniente al know-how, así como una cláusula de no competencia por una duración mínima de 20 años.
- g. El franquiciado se compromete a comunicar al franquiciador de toda mejora técnica o de gestión de su establecimiento que pueda incorporarse al know-how. El franquiciado no puede reivindicar ningún tipo de derecho en la aplicación de estas ideas.

CLÁUSULA VII: ESTABLECIMIENTO

- a. El franquiciado precisa de un certificado de conformidad emitido por el franquiciador en la visita de pre apertura del establecimiento, para poder inaugurar el centro.

- b. El franquiciador deberá continuamente mantener interior y exteriormente sus locales atractivos y limpios.
- c. El franquiciado se compromete a modificar el establecimiento cuando el franquiciador así lo decida, cada vez que se considere oportuno.

CLÁUSULA VII: FORMACIÓN Y ASISTENCIA

- a. El franquiciador se compromete a proporcionar al franquiciado la información necesaria para desempeñar las tareas de comercialización.
- b. El franquiciado se compromete a seguir o hacer seguir a su personal todos los cursos de formación que el franquiciador considere oportunos.
- c. El franquiciado acepta que el franquiciador realice la formación del personal necesario y someterse al control del franquiciador que permita verificar los conocimientos adquiridos y su aplicación práctica.
- d. Si el franquiciado o su personal no asisten a las reuniones de formación o perfeccionamiento, el contrato podrá ser anulado por el franquiciador y el franquiciado será responsable de las indemnizaciones que podrán resultar de esta decisión, por ejemplo, costes de selección de un nuevo franquiciado.
- e. El franquiciador se compromete a brindar asistencia pre apertura de la siguiente manera:
 - i. El franquiciador corre con los gastos de la formación inicial. El franquiciado debe cubrir los gastos de viáticos.
 - ii. El franquiciador corre con los gastos de capacitación inicial a los coordinadores académicos sobre sus funciones en la sede principal en la ciudad de Loja. El franquiciado debe cubrir los gastos de viáticos.
 - iii. El franquiciador visitará al franquiciado para verificar la imagen de las instalaciones y para brindar asistencia en la selección de maestros. El franquiciado debe cubrir los gastos de viáticos.
 - iv. El franquiciador coordinará la capacitación del manejo del sistema contable y académico.
 - v. El franquiciador brindará asesoría virtual en actividades promocionales de pre apertura por parte del equipo de marketing de la empresa.

- f. El franquiciador asistirá al franquiciado en la inauguración del establecimiento.
- g. El franquiciador se obliga a prestar asistencia continua al franquiciado en el periodo de duración del contrato de la siguiente manera:
 - i. El franquiciador se compromete a brindar una actualización didáctica-pedagógica a los coordinadores académicos de los establecimientos una vez al año, en la sede principal en la ciudad de Loja. El franquiciado debe cubrir los gastos de viáticos.
 - ii. El franquiciador realizará observación de clases en las franquicias, al menos una vez por semestre. El franquiciado debe cubrir los gastos de viáticos.
 - iii. El franquiciador efectuará observaciones en las demostraciones académicas una vez al año. El franquiciado debe cubrir los gastos de viáticos.
 - iv. El franquiciador ofrecerá apoyo por vía telefónica y medios electrónicos según sea necesario.
- h. El franquiciado está obligado a someterse al control del franquiciador, prestándole toda su colaboración y ayuda, facilitándole cuanta información sea necesaria.
- i. El franquiciador se compromete a tener informado regularmente al franquiciado de todo el *know-how* de la franquicia.
- j. El número de visitas del franquiciador al franquiciado queda al arbitrio del primero.

CLÁUSULA IX: MARKETING Y PUBLICIDAD

- a. El franquiciador se compromete a realizar la publicidad general corporativa del producto y de los signos distintivos del mismo a fin de realizar su imagen y notoriedad.
- b. El franquiciado deberá participar activamente en todas las acciones promocionales realizadas por el franquiciador. Podrá por su parte llevar a cabo una campaña de publicidad local de acuerdo con el franquiciador.
- c. El franquiciado está obligado a invertir en publicidad del establecimiento en el área comercial donde esté ubicado.

- d. El franquiciado debe realizar la publicidad siguiendo las instrucciones del Manual de Marketing y Publicidad.
- e. El franquiciado se compromete formalmente a beneficiar a su clientela de las ventajas promocionales acordadas por la franquicia.
- f. El franquiciado se compromete a solicitar la aprobación del franquiciador para todas las actuaciones publicitarias o promociones que pretenda hacer en su punto de venta.

CLÁUSULA X: NO COMPETENCIA

- a. Durante la duración del contrato y durante un periodo de 20 años después de su vigencia, cualquiera que sea la causa de finalización del mismo, el franquiciado se compromete a no gestionar, tener ni participar, directa o indirectamente en ningún negocio idéntico, ni de características análogas, al que es objeto de la franquicia, en ninguna localidad.
- b. El franquiciado se compromete a no revelar la información confidencial fuera del ámbito de su personal.
- c. El franquiciado debe guardar el secreto profesional durante la duración del contrato y a su expiración. En particular, no podrá revelar ni reproducir el contenido del *know-how*, manuales, etc. que son propiedad exclusiva del franquiciador.

CLÁUSULA XI: DURACIÓN

- a. El presente contrato tendrá una duración de 10 años a partir de su vigencia.

CLÁUSULA XII: FINALIZACIÓN DEL CONTRATO

- a. Finalizado el contrato, el franquiciado deberá cesar inmediatamente en la explotación y venta de los servicios, así como retirar del establecimiento los signos distintivos, marca, logotipo, material complementario, etc., que hacen referencia directa o indirectamente a Fine-Tuned English Cía. Ltda.

CLÁUSULA XIII: RENOVACIÓN

- a. A la expiración del contrato, si el franquiciado ha satisfecho las obligaciones previstas en el mismo, podrá renovarlo con una duración de 10 años, en las mismas condiciones, pagando un canon de renovación de 8.000 USD.
- b. El franquiciado debe informar su deseo de renovar el contrato por escrito seis meses antes de la fecha de expiración del mismo.
- c. Si una vez terminado el contrato, el franquiciado decide renovarlo, tendrá que pagar el valor del canon de entrada nuevamente, teniendo que firmar el nuevo contrato que podría contener términos o condiciones que difieran de este contrato.

CLÁUSULA XIV: RESCISIÓN

Este contrato de franquicia quedará resuelto de pleno derecho en cualquiera de las siguientes circunstancias:

- a. El incumplimiento por cualquiera de las partes de alguna de las obligaciones asumidas por la formalización de este contrato.
- b. El presentarse o solicitar judicialmente, cualquiera de las partes, los supuestos legales de suspensión de pagos o quiebra.
- c. El retraso por parte del franquiciado en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas previstas en este contrato, por término superior a 45 días a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador al franquiciado.
- d. El no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto los manuales y conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador.
- e. La suspensión de pagos, quiebra o cese en el negocio del franquiciado.
- f. El traspaso o cesión de la franquicia sin autorización del franquiciador.
- g. El desalojo del franquiciado del local ya sea por falta de pago de alquiler o por otra causa.
- h. El informe falsificado de facturación total, o el cometimiento de fraude por parte del franquiciado.
- i. El uso no autorizado de las instalaciones de la unidad franquiciada.

- j. En el caso de los literales a. e i. de esta cláusula, dependiendo de la gravedad del incumplimiento a criterio del franquiciador, se procederá directamente a la rescisión inmediata del contrato, o el franquiciado recibirá una amonestación, pudiendo recibir como máximo dos, siendo la tercera causa de la terminación del contrato.
- k. En el caso de que sea el franquiciado el causante de la resolución contractual, deberá abstenerse de inmediato de la utilización de los signos distintivos del franquiciador y procederá a la devolución al franquiciador de los manuales y de cualquier documentación recibida, no teniendo derecho en tal supuesto a la devolución del canon de entrada.
- l. Si alguna de las disposiciones anteriores que dan por terminado el contrato violara las leyes locales aplicables, serán estas leyes sobre terminación, las que prevalecerán en cuanto a dichas disposiciones violatorias.

CLÁUSULA XV: CESIÓN DEL CONTRATO

- a. Los derechos y obligaciones pueden ser transmitidos a los herederos del franquiciado si aceptan por escrito respetar los términos del presente contrato.
- b. El franquiciado puede vender su franquicia y librarse de sus obligaciones, excepto las referidas a la no competencia, siempre que:
 - i. Sea autorizado por el franquiciador.
 - ii. El comprador disponga de capitales suficientes.
 - iii. El comprador tenga buenas referencias y cualificaciones que le permitan acceder al programa de formación del franquiciador.
 - iv. Las deudas del franquiciado queden extinguidas.
 - v. El nuevo franquiciado entregue al franquiciador la suma de 2.000 USD para las formalidades de transferencia y gastos de formación.

FIRMA DE LOS CONTRATANTES

- a. El presente contrato tiene naturaleza mercantil, rigiéndose por lo dispuesto en sus propias cláusulas y en lo en ellas no previsto, por las disposiciones del Código de Comercio, la Código Orgánico de la Economía Social de los

Conocimientos, Creatividad e Innovación, el Código Civil y demás normativa vigente aplicable.

- b. Este contrato entrará en vigencia, una vez registrado en el Instituto de Propiedad Intelectual en el caso ecuatoriano, y en el Instituto u Organismo equivalente en el caso del país de domicilio de la unidad franquiciada.
- c. Este contrato se concluye *intuitu personae*, es decir, en función del firmante del presente, cuyas cualidades personales constituyen para el franquiciador la razón esencial de firma del presente contrato.
- m. Para todo lo relativo a la interpretación e incumplimiento del contrato, ambas partes contratantes renuncian a su fuero sometiéndose a los Juzgados y Tribunales de _____ (o en su caso si se pactara la sumisión a arbitraje: las partes intervinientes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultante de la ejecución o interpretación del presente contrato o relacionados con él, directa o indirectamente, se resolverán definitivamente mediante arbitraje de derecho en el marco de _____). Igualmente, las partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte.
- d. El franquiciado no podrá ceder a un tercero sus derechos derivados de este contrato sin el previo consentimiento y autorización expresa y por escrito del franquiciador. Podrá eventualmente, preverse la posibilidad de subrogación contractual en el supuesto del fallecimiento del franquiciado persona física en favor de su cónyuge o uno de sus descendientes.
- e. El franquiciado no podrá traspasar, ceder o en cualquier forma transmitir parcial o totalmente los derechos y obligaciones que asumen en este contrato, sin consentimiento del franquiciador.
- f. El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero de su libre elección, pero en el supuesto de que opte por ejercitar dicha facultad, vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el nuevo franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del franquiciador anterior.

Para constancia de todo lo expuesto, las partes se ratifican en sus compromisos y suscriben este instrumento en original y dos copias, a los ___ días del mes de _____ del año _____.

Firma del franquiciador.

Firma del franquiciado.

Anexo 10: Entrevista a la Dra. Saula Aguilar, Presidenta de la Compañía, y Directora Académica de Fine-Tuned English.

1. ¿Qué fue lo que los motivó a ofrecer cursos de inglés en la ciudad de Loja, y posteriormente en Zamora y Catamayo?

En 1992 no existía ninguna Academia de Inglés en Loja y la demanda por el aprendizaje de este idioma crecía notablemente. El nivel de inglés con el que egresaban los bachilleres, era muy bajo y las clases en los establecimientos educativos estaban enfocadas solamente a gramática y traducción. En este contexto, nace Fine-Tuned English como una alternativa válida ante la deficiencia de los programas de estudio del inglés en las escuelas y colegios de esa época.

Esa fue nuestra mayor motivación, la de brindar un servicio educativo con calidad y calidez. Nuestra oferta educativa tenía un enfoque de comunicación internacional y utilizaba el audio y video como recurso tecnológico. Los grupos de aprendizaje eran de ocho alumnos por clase, lo que facilitaba el interaprendizaje y se personalizaba más la enseñanza, dando más tiempo a cada alumno para la práctica constante del idioma. Iniciamos así con 60 alumnos un 4 de noviembre de 1992 y a los tres meses tuvimos que cambiarnos de local por la alta demanda de estudiantes. Actualmente, contamos con casi 3000 alumnos en nuestro centro de la ciudad de Loja.

Posteriormente, en base a los buenos resultados obtenidos en Loja, acogimos la solicitud de varios padres de familia que solicitaron la apertura de un centro de enseñanza de inglés tanto en Catamayo como en Zamora. Es por ello, que iniciamos en Catamayo y luego en Zamora, motivados por el afán de servicio en este campo educativo.

2. ¿Qué factores considera que han sido el motivo del éxito del instituto?

La clave de nuestra ventaja competitiva estriba en la acertada selección de maestros competentes y en la contratación de profesores extranjeros de habla nativa. Vale la pena destacar la capacitación permanente de directivos, profesorado y personal administrativo. Además, es importante poner de relieve el giro organizacional, las políticas, directrices y criterios fundamentados en la actual administración y desarrollo educativo institucional.

La utilización de metodologías innovadoras de la didáctica específica para la enseñanza del inglés, el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, el empleo de textos y recursos actualizados, apropiados y relevantes y el trabajo docente con grupos pequeños, coadyuvaron a incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad en la enseñanza de la lengua inglesa. Asimismo, ha sido una política institucional desde el inicio, demostrar a los padres de familia el avance en el aprendizaje del idioma inglés a través de demostraciones académicas que se realizan al finalizar cada ciclo de estudios. De esta manera, se evidencia la eficiencia de nuestro sistema educativo. Al mismo tiempo, hemos tratado siempre de que nuestros servicios sean asequibles a toda la población lojana, pero garantizando a la vez que nuestros clientes reciban una excelente educación.

En virtud de un trabajo serio y renovador, Fine-Tuned English Language Institute, se ha ganado en buena lid la credibilidad y confianza de la culta ciudadanía lojana, a tal punto de determinar un crecimiento exponencial de la población estudiantil, lo que compromete a nuestro establecimiento educativo, con incesante esfuerzo y entusiasmo, a seguir superándose para contribuir al avance de la educación, la ciencia, la cultura y las artes de nuestra tierra lojana y su zona de influencia.

3. ¿Qué factores han influenciado su posicionamiento en Catamayo y Zamora?

Prácticamente, los centros de Zamora y Catamayo son una réplica de lo que se hace en Loja. La única diferencia es la infraestructura. En Loja contamos con un edificio propio con 45 aulas muy bien adecuadas con internet, sistema de audio y proyector. En Zamora, el edificio también es propio y aunque las aulas son más pequeñas, están equipadas igual que en Loja. En Catamayo el edificio es un poco antiguo y arrendado. Los centros de estas dos ciudades se han mantenido gracias al trabajo eficiente de sus Coordinadores y a la credibilidad que tenemos de los padres de familia.

4. ¿Cómo cree que se diferencia su instituto de otros en la ciudad?

Pienso que la principal diferencia radica en que nosotros contamos con una planta docente calificada y en permanente capacitación. Además contamos con tres asesoras académicas que acompañan a los maestros y están siempre disponibles para ayudarles en todos los procesos pedagógicos. Asimismo, por ética profesional nosotros somos muy claros con nuestra oferta académica. Les explicamos a los

padres la duración de nuestros programas y enfatizamos que es falso que una persona pueda llegar a obtener un nivel B2 en tres o cuatro meses. Se requiere una asistencia puntual y un trabajo constante del alumno para asimilar las clases y desarrollar destrezas lingüísticas de nivel a nivel. Otra gran diferencia es la infraestructura moderna, segura y con tecnología de punta que dispone Fine-Tuned English. En Loja no existe otro Instituto o Academia de Inglés con las facilidades que tiene nuestro edificio. En definitiva, la seriedad profesional y nuestra experiencia pedagógica es lo que marca la diferencia, ya que lo podemos demostrar con resultados confiables.

5. ¿A qué mercado va dirigido el servicio que ofrece el Instituto?

En realidad el servicio que ofrecemos está dirigido a personas de cualquier estrato social y de todas las edades. Nuestra pensión mensual es asequible para cualquier persona aunque tenga un salario básico. Recibimos a niños desde los 3 años de edad, y estudiantes de educación básica, bachillerato y adultos en general.

6. ¿Qué estrategias utiliza su instituto para que su servicio satisfaga las necesidades de sus clientes?

Contamos con un departamento de marketing que mantiene los anuncios de lo que hacemos en las redes sociales, hace la promoción de los cursos antes de iniciar clases y está siempre pendiente de que nuestra Institución mantenga su imagen corporativa. En la parte académica, la cual es la más importante, siempre tratamos de que nuestros alumnos aprendan y estamos pendientes de cada uno de ellos, a través de llamadas telefónicas a sus padres, cuando faltan a clases o su rendimiento no es el adecuado. Damos clases de nivelación en estos casos, para darles la oportunidad de continuar el curso y evitar la deserción.

Finalmente, en cada ciclo de estudios organizamos eventos académicos, como ferias, concursos, exposición de proyectos, casas abiertas, demostraciones académicas, festivales, etc. con la finalidad de que los estudiantes tengan la oportunidad de demostrar lo aprendido y los padres puedan presenciar sus avances lingüísticos.

7. ¿Qué nivel de posicionamiento considera usted que tiene su instituto en la ciudad?

Por la respuesta que hemos tenido de la culta ciudadanía lojana, reflejada en la cantidad de estudiantes que se matriculan cada ciclo, puedo decir que Fine-Tuned English es la Institución pionera en la enseñanza del inglés en Loja y de toda la región 7 del Ecuador. Nos hemos mantenido en el sitio de liderazgo durante estos 24 años consecutivos y eso nos compromete a seguir trabajando fuerte para mantenernos en el primer lugar.

8. ¿Qué estrategias utiliza frente a los competidores existentes?

Nos hemos convertido en un Centro de Preparación para los exámenes Internacionales de Cambridge, un Centro administrador del Examen TOEFL Junior; tenemos convenio con The Language Company para un programa de estudio y vacaciones en Orlando; convenio con Niagara Falls Language School en Canadá para cursos específicos de Inglés. Asistimos a Conferencias y Congresos a nivel nacional e internacional para mantenernos a la vanguardia de las nuevas metodologías y tecnologías de la comunicación. En suma, no nos preocupamos mucho de lo que nuestros competidores hagan, sino más bien de hacer las cosas lo mejor posible y estar actualizados para ofrecer una enseñanza de calidad.

9. ¿En qué factores cree que el instituto debe trabajar a futuro?

En realidad tenemos un compromiso muy serio con la ciudadanía lojana y debemos seguir en la línea de mejoramiento continuo en el ámbito académico. Pienso que ya es hora de que nuestro Instituto incursione en otros idiomas. Por ejemplo, ofrecer clases de Portugués y Mandarín podría mejorar notablemente nuestra oferta educativa, asimismo, promocionar cursos de español para extranjeros para que así Loja se convierta en un lugar más visitado.

Por otro lado, deberíamos trabajar en el proyecto de internacionalización de nuestro Instituto a través de la venta de franquicias. Podríamos comenzar vendiendo franquicias a nivel local y nacional, ya que por algunas ocasiones hemos tenido esa propuesta. Asimismo, aparte de lograr el aval por parte de la SETEC que es a nivel nacional, deberíamos trabajar en lograr una acreditación de nivel internacional.

Finalmente, deberíamos realizar actividades académicas que tengan un mayor impacto, no solo en la ciudad de Loja sino en todo el país, para que así nos conozcan en otros lugares.

Muchas gracias por la entrevista y les deseo un cúmulo de éxitos en el desarrollo de esta importante tesis y en su desempeño profesional.

Anexo 11: Modelo de entrevista realizado a los institutos y centros de idiomas de competencia directa e indirecta en Loja y Zamora.

1. ¿Ofertan cursos de inglés abiertos al público en general? Si no lo hacen, ¿por qué?
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene su Instituto/Centro de Idiomas?
3. ¿A cuántos estudiantes prestan sus servicios?
4. ¿Con cuántos profesores locales y extranjeros cuentan?
5. ¿Cuántas personas forman parte del personal administrativo?
6. ¿De dónde contratan principalmente dichos maestros?
7. ¿Qué modalidades de cursos ofrecen?
8. ¿Cuál es el costo de su servicio?

Este modelo de entrevista fue realizado a:

- Lic. Byron Carreño, Director Académico del Washington English Institute,
- Mg. Inés Tor (Estrada, 2017)res, Directora Académica del Centro Binacional Global Quality English
- Lic. Milton Ramos, Director Académico del Instituto Brentwood Language Center
- Mg. Elizabeth Sánchez, Directora Académica del Instituto English Speak-up Center
- Mg. Alex Fernández, Director Académico del Instituto Easy English
- Mg. Gloria Benstead, Directora Académica del New York English Learning Center
- Mg. Roos Sampayo, Director Académico del Instituto Canadian House Center

Anexo 12: Modelo de entrevista realizado a los institutos y centros de idiomas de competencia directa e indirecta en Piura y Tumbes.

1. ¿Ofertan cursos de inglés abiertos al público en general? Si no lo hacen, ¿por qué?
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene su Universidad, y su Centro de Idiomas?
3. ¿A cuántos estudiantes prestan sus servicios el Centro de Idiomas?
4. ¿Con cuántos profesores locales y extranjeros cuentan?
5. ¿Cuántas personas forman parte del personal administrativo?
6. ¿Qué tan fácil resulta conseguir maestros de inglés capacitados?
7. ¿De dónde contratan principalmente dichos maestros?
8. ¿Qué modalidades de cursos ofrecen?
9. ¿Cuál es el costo de su servicio?
10. ¿Qué enfoque tiene su metodología?
11. ¿Utilizan tecnología en sus clases, qué tipo de tecnología?
12. ¿Cuántos graduados o egresados tienen desde su apertura, cuántos tienen por año?
13. ¿Qué cantidad monetaria consideran que es el máximo que los habitantes de Piura están dispuestos a pagar por los diferentes cursos de inglés?
14. ¿A qué nivel socioeconómico van dirigidos sus curso o su oferta académica?
15. ¿Cómo determinaron ustedes ese nivel y los precios?
16. ¿Creen que ha crecido la demanda de inglés en los últimos años y desde cuándo aproximadamente?

Este modelo de entrevista fue realizado a:

- Lic. Oswaldo Estrada Director Académico del Instituto Cultural Peruano Norteamericano
- Dra. Sandra Garrido Administradora del Centro de Idiomas de la Universidad de Piura
- Dra. María Jiménez, Directora del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Piura
- PhD. Gianfranco Catanzaro, Director de Sherwood Language Centre

- Ing. Eduardo Paz, Coordinador del Centro de Idiomas de la Universidad de César Vallejo
- Dra. Gladys Peña, Directora Académica de la Universidad Privada Antenor Orrego
- Lic. Doris Bravo, Directora del Instituto I learn
- Lic. Marita Candela, Directora del Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Filial Piura
- Lic. Yuliana Guerrero, Directora del ICPNA Tumbes
- Dr. Pablo Chumpitas, Director Académico del Centro de Idiomas Universidad Nacional de Tumbes
- Lic. Cristina Preciado, Coordinadora del Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
- Mg. Jean Carlos Sosa, Coordinador de Admisión de la Universidad Alas Peruanas

Anexo 13: Evidencia de visitas técnicas a los institutos y centros de idiomas de competencia directa e indirecta en Piura y Tumbes.

Fotografía 1 Visita técnica a la Universidad de Piura



Fotografía 2 Visita técnica a la Universidad Nacional de Piura



Fotografía 3 Visita técnica a la Universidad César Vallejo Filial Piura



Fotografía 4 Visita técnica a la Universidad Privada Antenor Orrego Filial Piura



Fotografía 5 Visita técnica al Instituto I learn English Center



Fotografía 6 Visita técnica a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Filial Piura



Fotografía 7 Visita técnica al Instituto Cultural Peruano Norteamericano Filial Tumbes



Fotografía 8 Visita técnica al Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Tumbes



**Fotografía 9 Visita técnica a la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote
Filial Tumbes**



Fotografía 10 Visita técnica a la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes



Anexo 13: Entrevista a la Licenciada Ana María Vilela, Coordinadora de la carrera Educación Secundaria – Lengua inglesa de la Universidad de Piura.

1. ¿Qué modalidades de la carrera se ofrece?

Ofrece dos modalidades; la presencial de lunes a viernes y la semipresencial solo los fines de semana.

2. ¿Cuánto es la duración de la carrera?

La carrera es de 5 años, tiene 10 semestres al finalizar se debe aprobar 210 créditos y rendir el examen FCE.

3. ¿Desde qué año la Universidad de Piura oferta esta carrera?

La modalidad semipresencial desde el 2003 y la presencial desde el 2008.

4. ¿Cómo ha sido la demanda de la carrera desde su apertura?

Al principio tenía una demanda aceptable pero en los últimos años ha crecido mucho, tiene una gran demanda, en el año en curso contamos con 80 alumnos.

5. ¿Cuánto es el registro total de graduados desde la primera promoción y en donde se desempeñan profesionalmente?

Solamente 50 graduados, los graduados van a trabajar a colegios, universidades o institutos, depende del centro que los acoja.

6. ¿Con cuántos docentes cuentan?

En toda la carrera son 40 aproximadamente.

7. ¿Cuentan con docentes nativos?

Si contamos con profesores voluntarios, nativos especializados en la enseñanza del idioma inglés, debido al Convenio de Apoyo de Investigación y Docencia de la Universidad de Piura, con la Embajada Norteamericana.

8. ¿Qué tan fácil o difícil resulta conseguir los profesores de inglés?

Es muy difícil, puesto que existen muchos que saben inglés pero no son docentes por lo tanto no cuentan con la didáctica y metodología de enseñanza. Existen

alumnos del centro de idiomas de la misma universidad, que luego han obtenido la licenciatura en inglés. A veces se contratan personas o ex alumnos que tienen únicamente el conocimiento de inglés como idioma. Creo que el perfil de los maestros debería incluir además de la licenciatura en lengua inglesa, pruebas internacionales como FCE o KAE y un intercambio ya que es muy importante para que adquieran la fluidez y la correcta pronunciación.

9. ¿Cómo es la metodología de enseñanza utilizada en la facultad?

La metodología se basa en competencias y en la práctica.

10. ¿Existe algún incentivo por parte del gobierno nacional para impulsar el estudio de licenciatura en el idioma inglés?

No existe un incentivo directo, sin embargo, de forma indirecta el gobierno actualmente ofrece las becas PRONABEC, que es la beca vocación maestro para cualquier especialización, en el año en curso contamos con 50 alumnos en la especialización de lengua inglesa.

Anexo 14: Entrevista a la Mgs. Mercedes Vilca Aguilar, Directora de la Carrera de Traducción e interpretación de la Universidad César Vallejo.

1. ¿Desde qué año oferta su Universidad esta carrera?

La Universidad César Vallejo oferta la Carrera de Traducción e interpretación de inglés y francés desde el año 2006.

2. ¿Cuáles son los requisitos de admisión?

Los alumnos son admitidos sin ningún requerimiento previo de ningún de los dos idiomas.

3. ¿Cómo ha sido la acogida de la carrera?

La carrera no tiene gran acogida debido a la idiosincrasia de los peruanos que no valoran al profesional traductor, sino que creen que ese trabajo puede ser realizado por cualquier persona que hable o conozca el inglés. Además, la mayoría de personas en Piura creen que la carrera es para ser profesor, o que es una carrera fácil, pero deben comprender que no solo implica aprender ambos idiomas, sino tener vastos conocimientos y una cultura muy alta.

4. ¿Cómo ha sido la acogida de la carrera?

Debido a que esta carrera no posee un gran campo laboral, la mayoría de los graduados de traducción trabaja como docente de inglés, ya que es una forma de conseguir trabajo e ingresos.

5. ¿Cuántos estudiantes se gradúan por año?

Los graduados son muy pocos, en promedio tenemos 10 egresados y 2 graduados por año, debido a la dificultad de la carrera, ingresan muchos alumnos pero al final quedan muy pocos.

Anexo 15: Entrevista al Ing. Francisco Arce Jefe de personal de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Piura.

1. ¿De qué centros educativos provienen los docentes de inglés para las unidades educativas públicas? ¿La oferta cubre la demanda?

En lo que se refiere a profesores de inglés, estamos trabajando con la Jornada Escolar Completa por lo que se contratan profesores para que trabajen por grupos, o sea un docente acompaña a un grupo de 6 escuelas en el nivel secundario, en el nivel primario se está incluyendo más horas de la enseñanza del inglés. En cuanto a la oferta si tenemos problemas porque no hay docentes de la especialidad de inglés, o en todo caso la cantidad de personas resulta insuficiente para cubrir la demanda.

Hemos tenido problemas en la JEC puesto que los acompañantes no están de manera permanente, y solo refuerzan la labor del docente. Los profesores que dictan esos cursos no necesariamente son profesores de inglés, son profesores que solamente han seguido algún curso, el refuerzo si es del área de inglés. Entonces, el mayor problema que tenemos en esta región es con docentes de inglés y docentes de inicial.

2. ¿Cuáles son los requisitos mínimos que deben cumplir los docentes para ser contratados?

El requisito mínimo es que sea docente y que tenga algún estudio de inglés, es por esto que tenemos problemas. Porque como no hay muchos docentes de inglés específicamente va el reforzamiento. Estas personas van solamente 4 horas semanales pero para todo el colegio, por eso tienen que repartirse para todos los años las horas, que no son suficientes.

3. ¿De dónde provienen mayoritariamente sus docentes?

Mayoritariamente de la región. Como Dirección Regional de Educación tenemos 12 UGELES, que son las Unidades de Gestión Educativa Local, las UGELES deberían de ser de ámbito provincial, pero ha sido distrital en algunos casos. Los docentes de inglés están concentrados en el UGEL de Piura, por lo que en los otros UGELES hay aún más dificultades de conseguir docentes de inglés. Muchos de los que trabajan en Piura son graduados del ICPNA, y algunos de la Universidad Nacional. De la

UDEP no hay muchos ya que es una universidad privada, los graduados tienen otras expectativas.

4. ¿Cuál es el objetivo de la JEC, tiene relación con el programa Inglés Puertas al Mundo?

El objetivo es incrementar la carga horaria de inglés en la educación secundaria a 8 horas semanales, y en primaria a 5 horas semanales, también se incrementan horas de educación física y de educación artística, y si está relacionado a dicho programa, pero no está implementado en todo el país. El JEC por otro lado empezó en 2014 con algunos colegios y se va incrementando paulatinamente a otros colegios cada año.

5. ¿Puede hacerse algún convenio entre el Estado y la parte privada para cubrir la falta de docentes de inglés?

Si, debería haber en realidad, más que un convenio, un compromiso para que los alumnos de docencia en inglés tengan asegurado el trabajo. Pero sospecho que también hay mucho formalismo en la aceptación de alguna especialidad y por eso no se implemente de manera inmediata. Por ejemplo, quiero dictar la carrera de inglés pero la autorización no es inmediata y por eso no hay una respuesta inmediata de los institutos también.

6. ¿Cree que es necesaria educación privada de inglés aparte de la pública que existe?

Si es que en realidad no tenemos profesores de inglés, y cuando queremos contratar tenemos que apelar a todo. No tenemos la posibilidad de escoger mejores profesionales, como docentes de inglés, y nos toca aceptar a personas con certificados técnicos pero que no conocen bien el inglés, pero como no hay más, no los puedo excluir.

Aquí el tema meritocrático está de acuerdo a las categorías o escalas, que son 8. En la primera escala están los titulados de primer nivel, pero cuando no tenemos docentes tenemos que contratar hasta bachilleres sin especialidad porque existe ese déficit. Y del 100% de docentes el 80% están en la escala uno. El otro 20% máximo llegan a la sexta escala, en la octava hay profesionales con doctorados, pero de esos

no hay ninguno. Pero hay gente que ya quiere capacitarse para subir de escala por la diferencia de sueldo. Por ejemplo la primera escala gana 1200, la segunda 1600, y así sucesivamente, en la octava ganan aproximadamente 7000.

Anexo 16: Entrevista al Ing. Eugenio Flores Director de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Piura.

1. ¿Qué tan importante es para la dirección de educación el inglés?

Ahora tiene más importancia debido a que en la Jornada Escolar Completa se prioriza la enseñanza del inglés con 5 horas semanales, antes solo se tenía 2. El gran problema es que los maestros que deben fungir de acompañantes de los que están en aulas, no tienen la profesión o la experiencia suficiente para ese puesto. En algunos casos incluso el docente domina un poco más el inglés que el acompañante.

2. ¿De cuánto es el déficit de docentes de inglés?

Es de casi el 100%, es decir no tenemos profesores que tengan el título de docentes de inglés. Tenemos profesionales de otras áreas que han estudiado inglés, y van a enseñar en secundaria, y ahora que vamos a ampliar el programa a primaria, no tenemos maestros. Por cada una de las aulas que tienen 5 horas, por cada 5 aulas necesitamos un maestro, y hay escuelas que tienen 50 aulas, ahí se necesitan 10 maestros, entonces depende de la escuela. Nosotros tenemos 1600 centros educativos, que en promedio necesitan 2 maestros por cada escuela, y en el nivel secundario tenemos 1700 escuelas, lo que significa que necesitamos 340 maestros del idioma inglés. Y ahora con lo que vamos a aumentar a primaria necesitamos 400 maestros más. Ahora como región Piura tenemos 170 escuelas que ya están trabajando con la JEC.

3. ¿Tienen acceso al registro de docentes de inglés que se está promocionando con el programa Inglés Puertas al Mundo?

Nosotros no tenemos acceso a ese registro, ya que las inscripciones aún están abiertas hasta el 30 de junio de este año, se pueden inscribir docentes que tengan o no la especialidad en inglés. En cuanto al programa Inglés Puertas al Mundo conozco que en 2016 se fueron 30 maestros de Piura a una pasantía a Estados Unidos por 3 meses.

4. ¿De qué centros educativos provienen los docentes de inglés para las unidades educativas públicas?

Provienen muchas veces de institutos como el ICPNA, porque no se puede cubrir la demanda propiamente con docentes especializados de inglés.

5. ¿Creen que la implementación de educación privada del idioma inglés es necesaria?

Si porque es necesario que existan más instituciones certificadas en la enseñanza de inglés.

6. ¿Para poder funcionar aquí como institución educativa de inglés privada, se debe tener la aprobación de alguna institución pública?

Es un proceso que pasa primero por una evaluación de todos los indicadores, que son varios y dependen de si es instituto, si es universidad o si es escuela. Tienen que pasar esos indicadores para poder certificarse. Por ejemplo son indicadores de infraestructura, de maestros.

Anexo 17: Entrevista al Lic. Will Costa Benitez, Jefe de la Unidad Académica del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Antonio Encinas”.

1. ¿Qué carreras o especializaciones ofertan como Instituto de Educación Superior Pedagógico?

Somos un centro de educación superior no universitaria, que forma docentes en educación Inicial, primaria y secundaria, en las especialidades de computación, educación física, e inglés.

2. ¿El Instituto oferta la carrera de docencia en inglés?

Específicamente como carrera universitaria no, lo que ofertamos es una especialización en inglés.

3. ¿Desde qué año ofertan esa especialización?

Desde hace aproximadamente 10 años.

4. ¿Cuáles son los requisitos de admisión?

Haber estudiado hasta quinto ciclo docencia en una Universidad.

5. ¿Cuánto tiempo dura la especialización?

Dura aproximadamente 3 años la especialización.

6. ¿Cómo ha sido la acogida de la carrera?

Muy baja, no hay mucha gente inscrita. No tenemos los costos de los cursos establecidos a pesar de que ya están asistiendo porque la demanda es muy variable. Por eso les permitimos asistir y luego regularizar los requisitos de inscripción y pagar el curso.

7. ¿Cuánto es el registro de graduados por año?

Se han graduado dos promociones, aproximadamente se han graduado 30 personas.

**Fotografía 11 Visita técnica al Instituto de Educación Superior Pedagógico
Público José Antonio Encinas**



Anexo 18: Entrevista al Lcdo. Jaime Bejarano. Agente Consular del Consulado de Ecuador en Perú Sede Tumbes.

1. ¿Cómo definiría a Tumbes?

Tumbes es un lugar distinto a Piura, es un lugar pequeño con poco comercio, más bien se ha caracterizado por ser un lugar de tránsito de comercio a Aguas Verdes. La región de Tumbes es agrícola y posee turismo costero. Se explota mucho el turismo, en los últimos años ha existido un mayor flujo de turismo especialmente de ecuatorianos. El consulado de Ecuador en Perú, sede Tumbes hace promoción del Ecuador, en temas de turismo. Sin embargo, las cifra de ecuatorianos que visitan Perú es mayor, por ejemplo el año pasado se registró más de 200 000 ecuatorianos que visitaron Perú y tan solo 150 000 peruanos a Ecuador. Los ecuatorianos que vienen acá es solo turismo, mientras que los peruanos que visitan nuestro país lo hacen más por razones de trabajo, porque reciben su pago en dólares.

2. ¿Conoce la existencia de un centro o instituto de inglés aquí en Tumbes?

Si, existe un centro de inglés “La Católica”, ubicado en la panamericana, proporcionan un inglés muy básico. Personalmente asistí pero puedo decir que la calidad de enseñanza era muy baja. Además, existe un centro de inglés de la Universidad Nacional de Tumbes que considero es el mejor, ahí está estudiando actualmente mi hija. En general el nivel de inglés en los colegios es bajo, no existen profesores nativos, creo que es por ello que no existen universitarios que deseen estudiar inglés. Sin embargo, en los últimos años se ha visto una mejora en el nivel de inglés en algunos colegios privados los cuales tienen mejor nivel de inglés, que algunos centros de enseñanza del mismo. Pienso que las personas que quieren estudiar inglés optan por viajar a Piura u otras ciudades del Perú.

3. ¿Usted cree que las personas en Tumbes tendrían la capacidad económica para asistir a un curso de inglés?

El padre de familia puede pagar un promedio de 35-40 dólares por un curso de inglés, existe un centro de inglés, en el cual la inscripción cuesta 80 soles y se paga 100 soles mensuales (\$14.80 y \$29.60 respectivamente) aproximadamente.

4. ¿Cómo cree que es el nivel de inglés en Perú y en Tumbes?

La educación en general es de baja la calidad en Perú comparada con el Ecuador, pero en los colegios privados está mejorando, especialmente la educación en inglés y en ciencias exactas. El nivel de Tumbes es bastante bajo en todo los sentidos.

5. ¿Cómo es el aspecto cultural en Tumbes?

En el tema cultural no hay mucho, es una región muy atrasada y la más desatendida del Perú, no cambia, ni avanza nada con el pasar de los años; incluso es un lugar muy peligroso, no existe una gran presencia de extranjeros, la mayoría van directamente a Máncora. Una característica de Perú es el centralismo, aquí existe Lima y las provincias, Lima es el centro económico, administrativo, con su puerto. Existen algunas provincias que destacan, pero Tumbes ha sido la más desatendida ya que antes del Acuerdo de Paz, no habían carreteras (no querían carreteras de conexión entre Ecuador y Perú, para no permitir el paso de las tropas ecuatorianas). Más bien desde el Acuerdo de Paz ya hay carreteras, están en mejor estado, el problema es que los gobernantes no terminan sus tiempos, existen demasiadas fluctuaciones en cuanto a las políticas aplicadas.

En cambio Piura es distinto, es la segunda región más poblada del Perú, tiene industria, en una región tan rica que tiene sierra, puertos, petróleo y en los últimos años el boom agrícola e inmobiliario. Piura ha tenido un cambio trascendental en los últimos cinco años.

6. ¿Por qué se cerró el Consulado del Ecuador de Piura?

En el 2013 se hizo una valoración y una re categorización de las misiones consulares ecuatorianas, se cerraron 3 embajadas y 10 consulados en todo el mundo, incluyendo el Consulado de Piura. Esta categorización de basó en cuanto recauda en valores económicos, mientras aquí en el consulado de Tumbes realizábamos 30 visas al mes, en Piura únicamente se hacían de 10 a 15 visas. Sin embargo, considero que en Piura sería más importante por cuanto allá existen temas más trascendentales, se tratan la mayor parte de temas transfronterizos y de reuniones bilaterales entre autoridades.

7. ¿En general cómo están las relaciones bilaterales entre Ecuador y Perú?

Como lo afirma el actual presidente del Ecuador, las relaciones bilaterales están en el mejor momento. En temas transfronterizos, desde el 2003 se han dado siete acuerdos de hermanamiento entre Ecuador y Perú, entre distintas ciudades fronterizas. Por ejemplo en el 2013 se dio el último, debido a la gran relación entre alcaldes de Loja y Piura y se firmó el “Acuerdo de Hermanamiento Piura- Loja”, que incorpora temas de intercambio especialmente culturales, de administración y gestión municipal como: de desechos sólidos, etc. Dicho acuerdo, tiene un plazo de 10 años pudiendo ser renovado y consiste en una mejora mutua en lo cultural, turístico, comercial, social, educación, fomentando empleo y otros beneficios. Además, existen otros proyectos de la sociedad civil como “Siembra un árbol en Loja y cosecha agua en Piura”, etc.

Asimismo, en Piura se puede hablar de empresas ecuatorianas como: Dole (bananera), existen terminales de unión internacional que son la Unión Cariamanga y la Cooperativa Loja. Otras empresas se localizan en el puerto de Paita, es el segundo puerto más importante del Perú y pertenece a Piura, en donde tenemos a Sumesa, cervecerías, etc. En Chiclayo también existen empresas ecuatorianas como Super Semería y transportes Azuay. Por otro lado, la migración ecuatoriana es poca en Piura, pero básicamente es más calificada, son empresarios, profesionales que van a dar servicio. Como servicios inmobiliarios, proveedores de internet y telecomunicaciones.

8. ¿Existe alguna forma en que el consulado ayude directamente a contactar inversionistas para nuestro proyecto?

Hay espacios en donde el consulado promueve intercambios empresariales, y que muchas veces termina en rueda de negocios. El año pasado se realizó en Piura la Campaña de Promoción Turística del Ecuador, tuvo gran éxito que a final terminamos en una rueda de negocios con empresarios del: Azuay, Loja, El Oro y de la zona norte del Perú como son: Amazonas, San Martín, Cajamarca, Piura, Tumbes, Libertad e incluso Arequipa. El vínculo son en su mayoría las cámaras de comercio de cada lugar.

9. ¿Puede el consulado ser el nexo entre nuestra empresa y las cámaras de comercio e inversionistas?

Este es un asunto estrictamente más privado, al ser el Consulado la representación del Ecuador de carácter oficial, si vemos la necesidad de fortalecer intercambio se puede hablar más sobre el tema, como puede ser gastronómica, de servicios, etc.

10. ¿Existe alguna forma de convocatoria pública para que las personas naturales que no son aporte de una cámara, puedan enterarse de estas ferias?

No es necesario estar afiliado, porque estos eventos son públicos. Se hace la convocatoria a través de la embajada Dirección regional, medios de comunicación en Lima hay un delegado de Comercio y de Pro-Ecuador, encargados de contactar a los empresarios. Ya se han hecho encuentros masivos y públicos, los mismos que se hacen de conocimiento general desde las entidades públicas, las cámaras, los gobiernos regionales específicos encargados de diversos ámbitos, medios de comunicación, etc.

11. ¿Considera que una academia Fine-Tuned English tendría éxito en Tumbes?

Tumbes rechaza un poco a los ecuatorianos, Piura tiene más acogida, son muy atentos ya que existen lazos fraternales mucho más grandes. Tienen un referente bueno del ecuatoriano. Y culturalmente tienen una idiosincrasia más educada, les interesa la educación más que en Tumbes. En Tumbes por ejemplo, emprendemos muestras de cine ecuatoriano, cuentos nacionales, de obras de artes, pero la acogida por el tema cultural no es muy buena, más por ese resentimiento que existe especialmente por la gente de mayor edad que aún no olvidan eventos de la guerras como bombardeos que existieron en el 1941. Es decir Tumbes es menos culto que por ejemplo Piura, no hay acogida de eventos ecuatorianos hay rechazo por temas históricos. Creo que un centro de inglés no tendría una gran acogida por estos motivos, pero si desean instalar una empresa en este distrito deben seguir la normativa establecida, regularse con visa de inversionista, etc.

Fotografía No. 12 Visita técnica al Consulado de Ecuador en Tumbes



Anexo 19: Entrevista al Licenciado Emilio Silva, Funcionario Administrativo de la Oficina Desconcentrada del Ministerio de Relaciones Exteriores de Piura.

1. ¿Cómo podemos contactar directamente a inversionistas?

Nosotros como ODE, no contamos con una cartera de inversionistas para este tipo de proyectos.

2. ¿Cómo ayuda el ODE a que empresas internacionales ingresen al mercado peruano y como las apoyan?

Una vez que se hayan constituido como empresa en el sector público, si el representante legal, es por ejemplo extranjero a través de la ODE se hace uso de los convenios bilaterales.

3. ¿Cómo promueve el ODE los intercambios bilaterales de servicios entre Ecuador y Perú?

Por ahora no se ha hablado mucho del tema en las últimas reuniones presidenciales binacionales Perú-Ecuador. Se están tratando por ahora sobre todo el tema migratorio, la trata de personas, los impuestos de frontera, los accesos, salud.

4. ¿Qué tan grande es la influencia en las relaciones bilaterales que tiene el Grupo Binacional Transfronterizo?

Esta oficina pertenece y es creada bajo esa Dirección, la Dirección de Desarrollo Fronterizo, esa oficina existe en Lima. El Plan Binacional Perú-Ecuador, en el cual está el capítulo Ecuador y el capítulo Perú, también ha tenido influencia en muchos temas. Las actas de los encuentros presidenciales les brindan más información al respecto.

Fotografía 13 Visita técnica a la Oficina Desconcentrada del Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú en Piura



Anexo 20: Entrevista al Ing. Jorge García, Coordinador de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio y Producción de Piura.

1. ¿Cuáles son los requerimientos para ser socio de la Cámara, y a qué servicios se puede acceder al ser socio?

Hay que llenar una solicitud para conocer en qué categoría está la empresa y dependiendo de eso se asocia, el pago mínimo es de 55 soles al mes y máximo 250 para empresas grandes. Las empresas afiliadas acceden a asesoría legal, contable, de comercio exterior, información relacionada al giro de negocio.

2. ¿Cómo se encuentran las relaciones bilaterales entre el sur del Ecuador y el norte del Perú, con Piura específicamente?

Hay una buena relación, especialmente por los acuerdos comerciales existentes.

3. ¿Se promueve de alguna forma los intercambios bilaterales de servicios entre Ecuador y Perú?

Más se promocionan los intercambios comerciales. En Piura específicamente no conozco de algún intercambio de servicios.

4. ¿Cómo podemos contactar directamente a inversionistas a través de la Cámara?

En la Cámara de Comercio brindamos información para los socios de la Cámara. Para entidades fuera de la Cámara se brinda información a través de un conducto regular, presentando una carta en secretaría y luego se deriva al área correspondiente, si se tiene la información que requieren.

5. ¿Considera que sería exitosa aquí una franquicia de un Instituto de enseñanza de inglés de Loja, con 24 años de experiencia?

Dependería de su formato de enseñanza y metodología, porque tendría que competir con una empresa posesionada en este caso en ICPNA, tendrían que utilizar buenas estrategias de marketing.

6. ¿De qué forma ayuda la Cámara a que empresas internacionales ingresen al mercado peruano y cómo las apoyan?

Las ayuda a través de su red de contactos, para que la empresa pueda acudir y ver si a alguno de sus asociados le interesa el rubro que se quiere promocionar. La Cámara los contacta para que de forma privada formen una alianza.

En su caso, podrían escribirle al gerente general, Carlos Sánchez Delgado, tal vez se podría hacer una alianza con la Cámara, para que se desarrollen los cursos de inglés en las salas de capacitación que existen en la Cámara, ya que contamos con la infraestructura. En la actualidad en el centro empresarial hay 2 aulas con capacidad de 70 personas, 2 aulas para 35 y una para 40 personas se desarrollan maestrías, diplomados y conferencias. Es este caso habría que ver la capacidad necesaria para lo que se aspira con el proyecto, se puede organizar una reunión con nuestros representantes de relaciones públicas y analizar otras propuestas también.

Fotografía 14 Visita técnica a la Cámara de Comercio y Producción de Piura



Anexo 21: Entrevista al Ing. José Rubén Valdiviezo, al Especialista Técnico de ProInversión Piura.

1. ¿Conocen el número de franquicias internacionales y nacionales educativas en Perú?

No, específicamente en el campo educativo no conozco. En cuanto a institutos de inglés existe el ICPNA, el Instituto Británico, aunque ese no hay en Piura, hay en otras regiones. Hay muchos institutos que han proliferado en la región, que enseñan el idioma inglés, también están los institutos de idiomas de las universidades como el de la Universidad de Piura, la César Vallejo, la Alas Peruanas, entre otros.

2. ¿Cuántas empresas ecuatorianas operan en Perú, y especialmente en Piura?

En Piura operando no conocemos. Pero en Perú tenemos a Camargo Correa, que es de construcción. En Piura hay sucursales de empresas de transporte, pero son solo terminales, la Cooperativa Loja y Cariamanga, no están constituidas como empresas aquí.

3. ¿De qué manera ayuda ProInversión a los inversionistas extranjeros?

Según las leyes en el Perú los inversionistas están facultados para que puedan invertir como cualquier ciudadano peruano, la ley es igual para todos. El único requisito es tener un representante legal en el Perú, luego acuden a la SUNAT, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, para que les brinde su registro único de contribuyente. Después van a la SUNAR que es la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, para registrar la marca de la empresa, luego tienen que tramitar la licencia de funcionamiento en la Municipalidad, y después los otros trámites de habilitación urbana, de defensa civil, que son requisitos que deben cumplir toda empresa de atención al público.

4. ¿Cómo podemos contactar directamente a inversionistas?

ProInversión se encarga de promover los proyectos de inversión de impacto a nivel nacional, cabe decir, el tema de concesiones de puertos, aeropuertos, carreteras, terminales terrestres, etc. Es decir vemos la estructuración y el proceso de selección de las empresas que estén interesadas en invertir. Nosotros somos el comité especial

del gobierno central y adicionalmente asesoramos a los gobiernos subnacionales en la promoción de la empresa privada en proyectos de infraestructura pública. Entonces, como veo su proyecto es una inversión privada-privada, por tanto como Pro inversión no podemos brindarles una cartera de inversionistas que estén interesados en determinado rubro. Tal vez les podrían ayudar en la Cámara de Comercio ya que afilia a todas las empresas que están en la región Piura. Ahí les podrían dar un alcance de quienes estarían interesados en invertir en una franquicia.

5. ¿Cuánto pagan de impuestos las empresas? Y ¿Cuánto pagan de distribución de utilidades, la participación de los trabajadores se paga antes o después de pagar impuestos?

Cuánto pagan de impuesto va a depender de cuanto facturan anualmente, ese dato lo pueden investigar en la página web de la SUNAT. Y eso también va determinado de la categorización de la empresa.

6. ¿Existe un porcentaje mínimo de trabajadores nacionales que deben existir en una empresa internacional?

El número de trabajadores nacionales no existe, tú puedes venir y formar una empresa de asesoría por ejemplo, y puedes contratar a quien quieras. El Estado no te dice que como empresa extranjera tengas que contratar a todos peruanos, no te limita en ese sentido, claro que tienes que cumplir con todos los demás requisitos formalmente, como la visa de trabajo por ejemplo. Hay que tener cuidado con el reglamento de trabajo, no incumplir con el tema del personal, por ejemplo. Porque si no cumple con todo eso, se puede proceder con una sanción, un cierre temporal o un cierre definitivo.

7. ¿Cómo cree que se encuentra el rubro de la educación en inglés actualmente?

Los institutos de idiomas en la región están creciendo, por ejemplo en mi caso, yo he querido matricular a mi hija en la UDEP y ya no había vacantes, la fui a matricular al ICPNA y los horarios por la mañana y por las tardes de 6 a 8 de la noche ya estaban copados. Entonces si hay demanda en el tema de idiomas, te das cuenta solamente en eso. Igualmente todos los institutos de idiomas de las universidades son abiertos al público en general pero prácticamente con la población universitaria.

8. ¿Cómo son las relaciones bilaterales en cuestiones de inversión entre Ecuador y Perú? ¿Estas han mejorado en últimos años?

Considero que son muy buenas, cada vez el flujo de personas es mayor, incluso ahora más de ecuatorianos en el Perú, asimismo, la inversión privada de Ecuador en el Perú es grande. Y ni que decir, tú vas ahora a un centro comercial y encuentras a muchos ecuatorianos. Y a nivel empresarial también, porque el Perú no limita la inversión, no hay una restricción para que inviertan en el Perú, pueden venir con las mismas características de enseñanza de Ecuador y posicionarse aquí. Se tienen todas las facilidades para invertir en Perú, lo que ahora se está haciendo es fortalecer el organismo controlador para que todas las empresas cumplan con la normativa.

9. ¿Considera que sería exitosa aquí una franquicia de un Instituto de enseñanza de inglés de Loja, con 24 años de experiencia?

Hay muchas franquicias que están incursionando, aquí en Pro inversión en general suelen dejar información. Pero no he escuchado que haya despegado mucho, creo que depende de la estrategia de promoción, de publicidad, porque entrar a un mercado es complicado, los primeros pasos de la empresa van a ser a pérdida hasta que se consolide y tenga un público. No sé qué tantos empresarios estén interesados en tomar el nombre de una empresa del Ecuador para promoverla acá, porque institutos de idiomas hay, la necesidad yo creo que si está cubierta.

Fotografía 15 Visita técnica a ProInversión Piura



Anexo 22: Entrevista a la Dra. Andrea Andrade, Ex Asesora Jurídica del Plan Binacional Capítulo Ecuador.

1. ¿Qué es el Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza y cómo funciona?

El Plan Binacional nace de la guerra de Ecuador y Perú, como un organismo internacional de derecho público que es financiado por el Estado ecuatoriano y el peruano en calidad de donaciones. Para que pueda ejecutarse el Plan Binacional se creó el Fondo Binacional, el que es el brazo económico del Plan. Todos los años se realizan los directorios ejecutivos binacionales, en el que se encuentra el Grupo Binacional de la Promoción de la Inversión Privada. El fondo con el que cuentan es rotativo siendo el mismo con un solo estatuto para ambos países, y cada uno o dos años se cambia el secretariado ejecutivo, en la actualidad se encuentra en el Perú.

2. ¿Cómo es la situación actual del Plan Binacional?

Actualmente el Plan Binacional se encuentra en una situación un poco crítica, porque este plan cuando inició fue llevado a cabo por la Cancillería, pero después cuando ya comenzó la Presidencia de Rafael Correa y se cambió para que el plan Binacional sea aplicado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. El Plan Binacional Capítulo Perú se encuentra en Lima y en Ecuador la sede actual es Machala.

3. ¿De qué forma el Grupo Binacional de la Promoción de la Inversión Privada, ayuda o colabora a que inversionistas en el caso de servicios puedan entrar al mercado peruano?

En el tema de promoción privada, es justamente para que exista el intercambio comercial entre Ecuador y Perú, y se pueda traer negocios al Ecuador y viceversa. Para que un proyecto pueda ser promovido por este grupo primero debe tener una revisión de forma binacional, una vez establecido ya en el Ecuador a través de un análisis se ve la posibilidad de que este proyecto sea fuente de intercambio comercial.

4. ¿Cómo puede contribuir a promocionar nuestro proyecto en Perú el Plan Binacional?

Deben contactarse con el Plan Binacional, los mismos que se reúnen una vez al año en el mes de Diciembre, para ser tomados en cuenta, ser invitados y formar parte del directorio o de las reuniones que se llevan a cabo y para en este espacio poder promocionar y buscar inversionistas privados.

5. ¿Este grupo ya ha realizado alguna forma de promoción de inversión de servicios en ambos países?

Generalmente el Grupo busca promocionar lo que más se realice en la frontera como el comercio, el cual es el rubro que más apoyo de inversión tiene. Sin embargo, esto no significa que el grupo no estén interesados en promocionar servicios como un proyecto de inversión, en este caso el proyecto de Fine-Tuned English de Loja, pero para eso previamente se debe conversar con el Plan Binacional para lograr un contacto directo con el encargado del Grupo.

6. ¿Cómo se encuentra la situación actual del Plan Binacional?

En el plan Binacional ha habido una notable reducción de personal, me parece que la intención del actual presidente es mantenerlo como un proyecto pequeño y no como el organismo internacional que está plasmado en el Acuerdo Binacional. Se cree que es por la falta de recursos necesarios para mantenerlo. Actualmente, paso a ser parte de la Cancillería nuevamente, no se conoce las decisiones que esta institución tome en cuanto a este acuerdo para los próximos años.

7. ¿Cuál es la vigencia del Plan Binacional?

El proyecto fue inicialmente previsto para una duración de 10 años hasta el 2008, luego se amplió su vigencia por 5 años y en el 2014 ampliaron su vigencia por 10 años más.

8. ¿Por qué el Grupo Binacional de Promoción de la Inversión Privada es considerado como un mecanismo de financiamiento, según el Acuerdo Amplio?

En realidad a quién se lo considera como el mecanismo financiero es al Fondo Binacional, y el Grupo Binacional se considera parte de ese Fondo. A través del

Fondo Binacional, el Plan Binacional puede captar recursos para ejecutar proyectos para el desarrollo de la zona de frontera. Entonces en este caso la promoción que el Grupo probablemente haga a su proyecto depende del análisis de importancia y viabilidad que ellos hacen para saber si pueden apoyarlos con la promoción. Si ha habido contacto por ejemplo con la Cámara de Comercio, por ejemplo de Loja y otras Cámaras de Comercio con los cantones de la frontera, y a través de ellos realizan la promoción de los proyectos para que se puedan iniciar negocios con el Perú.

9. ¿Cómo podemos ponernos en contacto directamente con el Grupo para que realicen el respectivo análisis del proyecto?

Pueden hacerlo a través de la Oficina Técnica en Machala. Anteriormente había una oficina en Loja, pero no estoy segura de si seguirá existiendo, porque con la recesión económica del sector público han ordenado que cierren muchas oficinas técnicas. La última encargada del Plan Binacional en la Zona 7 fue Martha Salazar.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Noticias. (23 de 08 de 2016). *Promperú impulsará internacionalización de más franquicias peruanas*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-promperu-impulsara-internacionalizacion-mas-franquicias-peruanas-627728.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (s.a.). <http://www.americaeconomia.com/>. Recuperado el 09 de 12 de 2016, de Perú tiene entorno legal y político muy favorable para inclusión financiera: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-mundial-peru-tiene-entorno-legal-y-politico-muy-favorable-para-incl>
- Aguilar, S. (15 de 11 de 2016). Presidenta y Directora Académica de Fine-Tuned English. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Aguirre Montaña, K. M. (2016). *Modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. en la ciudad de Loja*. Loja: Tesis. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Alonsa, M. (2003). *La Franquicia de la A a la Z: Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*. Editorial LID.
- Alonso Rodríguez, J. A. (2007). *FRAGMENTACIÓN PRODUCTIVA, MULTILocalización Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA*. Obtenido de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_838_23-40__B8FE5B128E585A2F5399414E57F41B7D.pdf
- Andrade, A. (15 de 01 de 2017). Ex asesora del Capítulo Ecuador del Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza. (P. V. Mora, & S. S. Ludeña, Entrevistadores)
- Anzil, F. (01 de 04 de 2006). <http://www.zonaeconomica.com>. Recuperado el 29 de 11 de 2016, de Métodos de Análisis de Inversiones - TIR VAN.
- Arce, F. (06 de 01 de 2017). Jefe de Personal de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Piura. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)

- Asamblea de la Unión de Niza. (01 de 01 de 2016). *Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas Décima Edición*. Recuperado el 22 de 09 de 2016
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2015). *Código de Trabajo* . Quito .
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2015). *Regimen de Propiedad Intelectual Tomo II*. Quito : Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Ley de Propiedad Intelectual*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (03 de 12 de 2012). Código Civil del Ecuador. Quito .
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Código de Comercio*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación*. Quito, Ecuador: Editora Nacional . Obtenido de <http://www.asle.ec/wp-content/uploads/2016/12/ingenios-09-12-2016.pdf>
- Asociación Cultural Peruano Británica. (2016). *Asociación Cultural Peruano Británica*. Obtenido de <http://www.britanico.edu.pe/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados . (08 de 2016). Niveles Socioeconómicos 2016 . Lima, Perú. Obtenido de NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2016: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (s.f.). *NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2015* . Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). <http://www.bcrp.gob.pe>. Recuperado el 19 de 12 de 2016, de Indicadores Económicos: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018.

- Banco Mundial . (s.f.). *Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB)* . Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS>
- Barcadillo de María, S. (1999). *La Franquicia Paso a Paso*. España: Talleres Gráficos Peñalara.
- Becerra Gutiérrez, C. (02 de 11 de 2016). <http://www.andina.com.pe/>. Obtenido de Minedu presenta en Piura beneficios de la enseñanza del idioma inglés: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-minedu-presenta-piura-beneficios-de-ensenanza-del-idioma-ingles-582715.aspx>
- Bejarano, J. (09 de 01 de 2017). Agente Consular del Ecuador en Tumbes. (P. V. Mora, & S. S. Ludeña, Entrevistadores)
- Benstead, G. (7 de 12 de 2016). Directora Académica de New York English Center. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Bermudéz González, G. (2002). *La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Editorial ESIC.
- Bravo, D. (06 de 01 de 2017). Directora Académica del Instituto I learn. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Burgos Pavon, G., & Fernández Iglesias, M. S. (2010). *La Franquicia: Tratado práctico y jurídico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cámara Nacional de Comercio de Bolivia . (s.f.). <http://www.cnc.bo/>. Obtenido de <http://www.cnc.bo/>
- Cámara Peruana de Franquicia. (s.a.). www.cpfranquicias.com. Recuperado el 26 de 10 de 2016
- Cámara Peruana de Franquicias. (2015). <http://www.cpfranquicias.com>. Obtenido de Cámara Peruana de Franquicias - Orientación al Interesado: <http://www.cpfranquicias.com/orientacion-al-interesado/>
- Candela, M. (06 de 01 de 2017). Coordinadora del Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Filial Piura . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)

- CARRASCO, P. (2005). EL CONTRATO DE FRANQUICIA EN ECUADOR, ASPECTOS JURÍDICOS Y ECONÓMICOS. Quito .
- Carreño, B. (04 de 11 de 2016). Director Académico del Washington English Institute. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Catanzaro, G. (05 de 01 de 2017). Director Académico de Sherwood Language Centre . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias de Perú. (2016). *Informe Global de la Tecnología de la Información*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- Chumpitas, P. (09 de 01 de 2017). Director Académico del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Tumbes . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Comunidad Andina de Naciones . (s.f.). *Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena del Pacto Andino*.
- Conexión ESAN. (09 de 03 de 2016). <http://www.esan.edu.pe>. Obtenido de El emprendimiento es una opción de carrera cada vez más atractiva a nivel mundial:
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/09/emprendimiento-es-opcion-de-carrera-cada-vez-mas-atractiva-nivel-mundial/>
- Congreso Constituyente Democrático. (01 de 01 de 1994). Constitución Política del Perú. Lima, Perú.
- Congreso de la República de Perú. (09 de 11 de 1996). *Ley de Promoción de la Inversión en la Educación*. Obtenido de <http://www.upch.edu.pe/facien/images/arch/normas/dl882.pdf>
- Congreso de la República de Perú. (27 de 07 de 2003). Recuperado el 17 de Diciembre de 2016, de Ley General de Educación:
http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Congreso de la República del Perú . (02 de 09 de 1991). www.mef.gob.pe. Recuperado el 27 de 10 de 2016, de Decreto Legislativo No. 662 Régimen de Estabilidad Jurídica a las Inversiones Extranjeras.

Congreso de la República del Perú . (18 de 04 de 1996). www.indecopi.gob.pe. Recuperado el 27 de 10 de 2016, de Decreto Legislativo No. 807 Facultades, Normas y Organización del INDECOPI.

Congreso de la República del Perú . (23 de 04 de 1996). www.wipo.int. Obtenido de Ley de Propiedad Industrial.

Congreso de la República del Perú. (14 de 11 de 1984). Código Civil de Perú. Lima.

Congreso de la República del Perú. (2010). www.indecopi.gob.pe. Recuperado el 27 de 10 de 2016, de Texto Único de Procedimientos Administrativos del INDECOPI.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (04 de 2016). Obtenido de Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica: https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (09 de 03 de 2016). *Gobierno aprueba Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2013). www.consejo.org.ar. Recuperado el 20 de 09 de 2016

Consulado Británico. (05 de 2015). <http://www2.congreso.gob.pe/>. Obtenido de Inglés en el Perú. Un análisis de la política, las percepciones y los factores de influencia: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/318A8FA6AC9F382105257F3E00611BB9/\\$FILE/IngI%C3%A9s_en_el_Per%C3%BA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/318A8FA6AC9F382105257F3E00611BB9/$FILE/IngI%C3%A9s_en_el_Per%C3%BA.pdf)

Cordero, J. C. (14 de 09 de 2016). Abogado especialista en Derecho Mercantil. (S. L. Mora, Entrevistador)

- Cordero, K. (2013). *El Contrato de Franquicia Mercantil Internacional y su Aplicación en el Ecuador*. Cuenca: Tesis. Universidad de Cuenca.
- Costa, W. (16 de 01 de 2017). Jefe de la Unidad Académica del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público José Antonio Encinas. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- DB Grupo Banco Mundial. (2016). <http://espanol.doingbusiness.org>. Recuperado el 04 de 01 de 2017, de Doing Business Perú: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co>: <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/exportaciones>
- Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Piura del Banco Central de Reserva del Perú. (20 de 07 de 2016). <http://www.bcrp.gob.pe/>. Recuperado el 18 de 12 de 2016, de Caracterización del Departamento de Piura: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Tumbes del Banco Central de Reserva del Perú. (26 de 07 de 2016). <http://www.bcrp.gob.pe>. Obtenido de Caracterización del Departamento de Tumbes: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/tumbes-caracterizacion.pdf>
- Dí Costanzo, J., Vilalta, A. y., & Cárdenas, D. (1997). *Desarrollo de Sistemas de Franquicias*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Díez de Castro, E., & Galán González, J. L. (1998). *Práctica de la Franquicia*. Madrid: McGraw-Hill.
- Donoso, F., & Calle, L. (2007). *La Franquicia en Ecuador*. Cuenca: Tesis. Universidad de Cuenca.
- El Comercio . (25 de marzo de 2010). *El Perú y Ecuador firmaron acuerdo para impulsar comercio bilateral*. Obtenido de <http://elcomercio.com>: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ecuador-se-comprometieron-promover-comercio-bilateral-noticia-452147>

- Embajada del Perú en España. (2015). <http://www.embajadaperu.es>. Obtenido de Datos de interés Perú: <http://www.embajadaperu.es/sobre-el-peru/datos-de-interes.html>
- Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación. (2015). <http://escale.minedu.gob.pe/>. Obtenido de Tumbes: ¿cómo vamos en educación?: http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=1a010bba-0459-4c80-8f32-736c18479973&groupId=10156
- Estadística de Calidad Educativa del Ministerio de Educación. (2015). <http://escale.minedu.gob.pe/>. Recuperado el 20 de 12 de 2016, de Piura ¿Cómo vamos en la educación?: http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=bfbfd916f-db0c-4e78-82db-7016d64f2d69&groupId=10156
- Estrada, O. (05 de 01 de 2017). Director Académico del Instituto Cultural Peruano Norteamericano Filial Piura . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Farina, J. M. (2005). *Contratos Comerciales Modernos* . Buenos Aires: Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma .
- FDS Group. (s.f.). *Infofranquicias.com*. Obtenido de Definición de franquicia.: <http://www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx>
- Federación Iberoamericana de Franquicias. (s.f.). *Federación Iberoamericana de Franquicias*. Obtenido de <http://www.portalfiaf.com/>
- Félix, K. (2000). *Empresa Virtual*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Fernández , J. (21 de Abril de 2010). *Claves de la internacionalización*.
- Fernández, A. (12 de 12 de 2016). Director Académico del Instituto Easy English . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Fine-Tuned English Cía. Ltda. (s.a.). Archivos de la Empresa. Loja, Loja, Ecuador.
- Flores, E. (05 de 01 de 2017). Director de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional Piura. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)

Fundación CIDOB. (06 de 2016). <http://www.cidob.org>. Recuperado el 10 de 12 de 2016, de Pedro Pablo Kuczynski Godard: http://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/america_del_sur/peru/pedro_pablo_kuczynski_godard

Gamberini, C. (10 de 09 de 2016). <http://diariocorreo.pe>. Obtenido de Educación: Minedu oferta 2000 becas gratuitas para inglés: <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/educacion-minedu-oferta-2000-becas-gratuitas-para-ingles-697396/>

García, J. (05 de 01 de 2017). Coordinador de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio y Producción de Piura . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)

Gestión. (31 de 07 de 2016). *Gestión*. Obtenido de Perú será la segunda economía de mayor crecimiento en Sudamérica en 2016 pero ¿qué país lo superará?: <http://gestion.pe/economia/peru-segunda-economia-mayor-crecimiento-sudamerica-2016-que-pais-lo-superara-2166654>

Gestión. (s.f.). <http://gestion.pe/>. Recuperado el 07 de 07 de 2016, de Tumbes es el primer departamento libre de analfabetismo: <http://gestion.pe/noticia/406186/tumbes-primer-departamento-libre-analfabetismo>

Gil Mena, F. (26 de 09 de 2016). <http://gestion.pe>. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de TIC: ¿Qué le falta al Perú para ser un país con desarrollo tecnológico?: <http://gestion.pe/tecnologia/tic-que-le-falta-al-peru-pais-desarrollo-tecnologico-2171206>

Gobierno de la República del Perú y de la República del Ecuador . (26 de 10 de 1998). *Acuerdo Amplio Peruano-Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad*. Recuperado el 06 de 12 de 2016

Green, M. (11 de 01 de 2015). *PBI per cápita e IPS*. Obtenido de <http://www.apoyo.com/pbi-per-capita-e-ips/>

Grupo Banco Mundial. (05 de 10 de 2016). *Banco Mundial*. Recuperado el 19 de 10 de 2016, de Perú Panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- Grupo El Comercio. (2015). *10 nuevas franquicias de Perú quieren aterrizar en Ecuador*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/10-nuevas-franquicias-peru-quieren.html>
- Guerrero, Y. (09 de 01 de 2017). Directora del Instituto Cultural Peruano Norteamericano Filial Tumbes. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Guevara, L. (03 de 2009). *Franquicias y Negocios*. Obtenido de Tipos de manuales para tu franquicia.
- Guisado Tato, M. (2002). *Internacionalización de la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Herrera García, B. (2008). <http://sisbib.unmsm.edu.pe>. Recuperado el 05 de 12 de 2016, de Acerca de la tasa de descuento en proyectos: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf
- Idrovo, J., & Gomis, D. (2009). *Historia de una región formada en el Austro del Ecuador y sus conexiones con el norte del Perú*. Cuenca: Prefectura del Azuay.
- INDECOPI. (s.a.). www.indecopi.gob.pe. Recuperado el 26 de 10 de 2016
- Instituto Cultural Peruano Norteamericano . (2016). *Instituto Cultural Peruano Norteamericano* . Recuperado el 09 de 11 de 2016
- Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado. (2005). *Guía para los Acuerdos de Franquicia Principal Internacional* . Roma.
- Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado. (04 de 05 de 2016). <http://www.unidroit.org>. Recuperado el 08 de 10 de 2016, de Estados Miembros .
- Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado. (2007). *Ley Modelo sobre la divulgación de la información en materia de franquicia*. Roma.
- International Financial Reporting Standard. (2012). www.ifrs.org. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores .

- Jiménez, M. (05 de 01 de 2017). Directora del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Piura . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Juan Di Costanzo, A. V. (1997). *Desarrollo de sistemas de franquicias*. México: McGraw-Hill.
- La Comisión de la Comunidad Andina. (1 de 12 de 2000). Decisión 486.
- Law, I. I. (2002). *MODEL FRANCHISE DISCLOSURE LAW*. Roma.
- León. (2000). *Franquicias “La Revolución de los 90”*. Colombia: Serie McGraw-Hill.
- Ludeña Almeyda, Y. (2014). El boom de las franquicias en el Perú ¿Es tiempo de una regulación o aún no? *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón*, 71-86. Recuperado el 25 de 10 de 2016
- Lugo Benítez, J. (Junio de 2007). *El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>
- Marzorati, O. J. (2001). *Franchising*. Buenos Aires: Editorial Astrea .
- Marzorati, O. J. (2003). *Derecho de los Negocios Internacionales* . Buenos Aires: Editorial Astrea.
- Ministerio de Educación. (07 de 07 de 2016). *Resolución Ejecutiva Regional No. 287-2016 Gob. Regional Tumbes*. Obtenido de http://regiontumbes.gob.pe/documentos/Resoluciones%20Ejec.%20Regionales/2016/JULIO/Res_Eje_Reg_N00287_07Jul_2016.pdf
- Muñiz, R. (2016). Obligaciones del franquiciador y del franquiciado. *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*, <http://www.marketing-xxi.com/obligaciones-del-franquiciador-y-del-franquiciado-74.htm>.
- Navarro Zeledon, M. (s.a.). <https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com>. Recuperado el 06 de 12 de 2016, de Unidad No. III. TMAR, VPN, PRI y TIR Asignatura Matemática Financiera, Universidad Nacional de Ingeniería, Nicaragua.: <https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2012/11/unidad-no-iii-tmar-vpn-pri-y-tir1.pdf>

- Ñopo, H. (17 de 06 de 2016). <http://focoeconomico.org>. Obtenido de El financiamiento de la educación en el Perú. Es hora de la verdadera apuesta: <http://focoeconomico.org/2016/06/17/el-financiamiento-de-la-educacion-en-el-peru-es-hora-de-la-verdadera-apuesta/>
- Olaya, A. F. (2012). Contrato de franquicia: propuesta de regulación en la comunidad andina. *Revista de Derecho Privado N.o 48 Universidad de los Andes*.
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (s.a.). <http://www.wipo.int>. Recuperado el 2016 de 10 de 08
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Estudio Multidimensional del Perú Volumen 1*. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf
- Pallares, A. (25 de 05 de 2011). *Smart Up Schools and Bussines Marketing*. Obtenido de Estrategias de Marketing para Instituciones Educativas.
- Paz, E. (05 de 01 de 2017). Coordinador del Centro de Idiomas de la Universidad César Vallejo. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Peña, G. (06 de 01 de 2017). Directora Académica de la Universidad Privada Antenor Orrego. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Perú Económico S.A. (2015). <http://perueconomico.com>. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de Piura - Economía: <http://perueconomico.com/ediciones/42/articulos/538>
- perueconomico.com. (s.f.). <http://perueconomico.com/>. Recuperado el 07 de 07 de 2016, de Dossier Regional Tumbes: <http://perueconomico.com/ediciones/42/articulos/539>
- Pont, M. B. (2014). *Manual de Derecho Mercantil*. Madrid : Editorial Tecnos .
- Porter, M. (09 de 04 de 2015). www.project-syndicate.org. Obtenido de Por qué importa el progreso social: <https://www.project-syndicate.org/commentary/economic-development-social-progress-index-by-michael-porter-2015-04/spanish>

- Preciado, C. (09 de 01 de 2017). Coordinadora del Centro de Idiomas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Filial Tumbes. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- RAE. (s.f.). *Definición de Franquicia*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=IPOOzfn>
- Ramos, M. (09 de 12 de 2016). Director Académico del Instituto Brentwood Language Center. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Rodriguez Salazar, A. (s.a.). <http://www.academia.edu>. Recuperado el 29 de 11 de 2016, de Presupuesto del Capital.
- Sampayo, R. (09 de 12 de 2016). Director Académico de Canadian House Center. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Sánchez, E. (10 de 12 de 2016). Directora Académica del Instituto English Speak-Up Center. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Sarmiento, S. (s.f.). *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION Y GLOBALES PARA PAISES EN DESARROLLO Y EMERGENTES1*. Obtenido de Revista Dimensión Empresarial, vol. 12: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Seijas, A. R. (2006). *Diseño de Estrategías para Promocionar la Exportación de Franquicias Peruanas*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Bid/pdfs/DISENO%20DE%20ESTRATEGIAS%20PARA%20LA%20PROMOCION%20DE%20FRANQUICIAS%20PERUA.pdf
- Seinfeld, J. (27 de 05 de 2016). Obtenido de Crecimiento y bienestar en las regiones del Perú: radiografía necesaria: <http://focoeconomico.org/2016/05/27/crecimiento-y-bienestar-en-las-regiones-del-peru-radiografia-necesaria/>
- Servicio de Rentas Internas . (2009). *Código Tributario* .

- Silva, E. (05 de 01 de 2017). Funcionario Administrativo de la Oficina Desconcentrada del Ministerio de Relaciones Exteriores de Piura. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Social Progress Imperative. (2015). Obtenido de Resumen de Resultados del Índice de Progreso Social 2015 : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/public-sector/150409-Resumen-Resultados-Indice2015.pdf>
- Sosa, J. C. (09 de 01 de 2017). Coordinador de Admisión de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Steven, R., & Gregory, M. (2002). *FRANQUICIAS. COMO MULTIPLICAR SU NEGOCIO*. Mexico DF: Limusa Noriega Editores.
- Subway. (s.a.). www.subway.com. Recuperado el 2 de 10 de 2016
- Torre, A. L. (marzo de 2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Obtenido de www.cepal.org: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/35963/docw37fin.pdf>
- Torres, I. (10 de 12 de 2016). Directora Académica del Centro Binacional Global Quality English. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Tvperú.gob.pe. (21 de 09 de 2016). www.tvperu.gob.pe. Obtenido de Inglés puertas al mundo: www.tvperu.gob.pe/informa/nacional?page=7
- Unidad de Gestión Educativa Local N° 07. (2017). *Inscripción al Registro Nacional de Docentes de inglés de Instituciones Educativas Públicas de Secundaria*. Obtenido de <http://www.ugel07.gob.pe/aviso/inscripcion-al-registro-nacional-de-docentes-de-ingles-de-instituciones-educativas-publicas-de-secundaria/>
- Universidad de Piura. (2016). <http://udep.edu.pe>. Recuperado el 4 de 01 de 2017, de Facultad de Ciencias de la Educacion. Especialidad en Lengua Inglesa.: <http://udep.edu.pe/educacion/carreras/ingles/>
- Valdiviezo, J. R. (05 de 01 de 2017). Especialista Técnico de ProInversión Piura. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)

- Vásquez, S. (13 de 09 de 2016). Subdirectora Regional de Cuenca del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual . (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Vásquez, V. C. (2013). *Manual de Derecho Mercantil*. Quito : Editorial Jurídica del Ecuador .
- Vera , O., & Vera, F. (2013). Evaluación del nivel socioeconómico: presentación de una escala adaptada en una población de Lambayeque. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 6(1), 41-45. Obtenido de Evaluación del nivel socioeconómico: presentación de una escala adaptada en una población de Lambayeque: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4262712>
- Vera, E. C., & Rivadeneira, G. O. (2010). *Desarrollo e Implementación de Franquicias en el área de alimentos y restaurantes en el Ecuador*. Guayaquil: Tesis. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Vilca, M. M. (06 de 01 de 2017). Directora de la Carrera de Traducción e Interpretación de la Universidad César Vallejo. (S. Ludeña, & P. Mora, Entrevistadores)
- Vilela, A. M. (04 de 01 de 2017). Coordinadora de la carrera de Licenciatura de Inglés de la Universidad de Piura. (P. V. Mora, & S. S. Ludeña, Entrevistadores)
- www.piuraperu.org. (s.f.). *www.piuraperu.org*. Recuperado el 07 de 07 de 2016, de Economía de Piura: <http://www.piuraperu.org/economia.html>
- Zumárraga, M. P. (2009). Las franquicias. *Revista Judicial Derecho Ecuador* .