



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa.

AUTORES:

Ing. Jaramillo Mata Pablo Santiago

Ing. Matute Loja María Belén

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Mendoza Villavicencio, Christian Ronny, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera en Empresas, María Belén Matute Loja, y el Ingeniero Comercial, Pablo Santiago Jaramillo Mata, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Christian Ronny, Mendoza Villavicencio, Mgs.

REVISOR

Ing. Ángel Aurelio, Castro Peñarreta, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen, Lapo, Ph.D.
Guayaquil, a los 01 días del mes de diciembre del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **María Belén Matute Loja y Pablo Santiago Jaramillo Mata**

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación **Estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 01 días del mes de diciembre del año 2020

LOS AUTORES:

María Belén Matute Loja

Pablo Santiago Jaramillo Mata



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **María Belén Matute Loja** y **Pablo Santiago Jaramillo Mata**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas titulada: Estudio de viabilidad para la Implementación de una Franquicia Alimenticia Aplicada a Heladería Tailandesa, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 01 días del mes de diciembre del año 2020

LOS AUTORES:

María Belén Matute Loja

Pablo Santiago Jaramillo Mata



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows the URL: `secure.orkund.com/old/view/83621819-357849-711472#q1bKLvYijYs9AxlMLRMTY2BWLHRMTYA2idVRKs5Mz8tMy0xOzEiOVbly0DMwMDG3MDM0MzY1INTS2...`. The interface is divided into several sections:

- Document Information:**
 - Documento: [Tesis Maestría P.Jaramillo y M.B.Mature.docx](#) (D67320277)
 - Presentado: 2020-11-30 23:06 (-05:00)
 - Presentado por: bein_2728@yahoo.es
 - Recibido: maria.lapo.uccsg@analysis.orkund.com
 - Mensaje: Análisis Urkund [Mostrar el mensaje completo](#)
- Message Content:**

1% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.
- Lista de fuentes / Bloques:**
 - Categoría: Enlace/hombre de archivo
 - Enlace: <https://docplayer.es/80444347-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-carrera-de-a...>
 - Enlace: <https://www.scribd.com/document/381826928-Guia-para-la-Elaboracion-de-Manuales-de-Frana...>
 - Fuentes alternativas: SANCHEZ ABARCA KATIUSKA.docx
 - Fuentes no usadas:
- Document Preview (Left Panel):**

99% #1 Activo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:
Estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa.

AUTORES: Ing. Jaramillo Mata Pablo Santiago Ing. Mature Loja Maria Belén

PREVIA
A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: Ing. Mendoza Villavicencio, Christian Ronny, Mgs.

Guayaquil, Ecuador 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por
- Document Preview (Right Panel):**

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Estudio de viabilidad pa... 99%

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:
Estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa.

AUTORES: Ing. Jaramillo Mata Pablo Santiago Ing. Mature Loja Maria Belén

PREVIA
A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: Ing. Mendoza Villavicencio, Christian Ronny, Mgs.

Guayaquil, Ecuador 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por

Agradecimiento

Agradecido a la vida que me ha permitido cumplir los objetivos que me propongo y lograr una de las metas importantes en mi vida. A Dios por darme una familia que no deja de apoyarme en los buenos y malos momentos.

Pablo Santiago Jaramillo Mata

Al Dios Supremo padre y madre divino, a mí amado maestro espiritual Master Choa Kok Sui, a todos los arcángeles, santos, guías y ayudantes espirituales. A todos los seres de luz y ángeles que intervinieron en la culminación de mi proyecto de titulación de manera rápida y apropiada. Doy gracias por haber derramado todas sus bendiciones, gracias por la luz, guía y protección divina. A mis padres Rubén Darío Matute y Ana Catalina Loja les agradezco por su apoyo incondicional para la culminación de mi proyecto.

A todos quienes forman parte de EUDE y UCSG por haber sido parte de mi crecimiento académico y haber realizado todo lo que estaba a su alcance para poder obtener mi título de cuarto nivel. A mi tutor del proyecto Mgs. Christian Mendoza Villavicencio, gracias por brindarme su conocimiento para la realización del proyecto.

A mi compañero Santiago Jaramillo y su esposa Ana Karina Campoverde agradezco por la realización y apoyo en este presente proyecto, muy grato poder realizarlo en conjunto con uds, grandes seres humanos. Finalmente, gracias a todas las personas que de alguna u otra manera contribuyeron con la realización de mi proyecto de titulación. Gracias infinitas a todos.

María Belén Matute Loja

Dedicatoria

Dedico cada palabra de esta tesis a mi esposa y a mi hija por estar siempre apoyándome en todo, mi madre, mi tía que me enseñaron que todo se logra con esfuerzo y dedicación. Y a todos los que están y estuvieron enseñándome que el camino es largo, pero es honesto.

Pablo Santiago Jaramillo Mata

El presente proyecto de titulación está dedicado a Dios, quien ha sido el que ha guiado mi camino siempre. A mi maestro espiritual Master Choa Kok Sui por sus invaluable enseñanzas. A mis padres, quienes con su amor, paciencia y dedicación siempre me han apoyado. A mis hermanos, quienes muchas veces me ayudaron y se han preocupado por mí. A mi enamorado y amigos, quienes me han apoyado y motivado en el presente proyecto. Finalmente, dedico mi proyecto de titulación a las personas o circunstancias que han hecho que tenga dificultades para realizar el mismo, debido a que, gracias a eso pude aprender y salir adelante, llegando a ser maestros para mi desarrollo académico y personal.

María Belén Matute Loja

Índice General

Resumen	13
Abstract.....	14
Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Planteamiento de la investigación	6
Objeto de estudio	6
Campo de acción.....	6
Planteamiento del problema.....	6
Formulación del problema	7
Justificación	8
Preguntas de investigación	10
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Capítulo I.....	12
Marco Teórico Conceptual	12
Definiciones de la franquicia	12
Concepto de franquicia	12
Preparación de la franquicia.....	14
El franquiciador o franquiciante.....	14
El franquiciado	15
Derecho de marca	17
Tipos de franquicia	17
Por actividad.....	18
Por cubrimiento.....	19
Por grado de integración	20
Know - how.	21
Ventajas y desventajas de la franquicia	21
Ventajas de las franquicias.....	21
Desventajas de las franquicias	22
Ventajas y desventajas para el franquiciador.....	23
Ventajas.....	23
Desventajas	24

Ventajas y desventajas para el franquiciado	24
Ventajas.....	25
Desventajas	25
Marketing Mix	26
Producto	27
Precio.....	27
Plaza	28
Promoción	29
Personas.....	30
Procesos.....	30
Evidencia (Physical Evidence).....	31
Manual Operativo	31
Organización y procesos	32
Capítulo II.....	33
Marco Referencial y Legal	33
Marco Referencial.....	33
Marco legal	48
Registro de marca.....	49
Formato de contrato	50
Capítulo III	52
Marco Metodológico y Resultados de la Investigación.....	52
Tipo de investigación.....	52
Diseño de investigación	52
Criterios de segmentación para la encuesta	54
Target	54
Determinación de la muestra y tipo de muestreo	55
Determinación del perfil para la entrevista.....	56
Resultados de la Investigación.....	57
Resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta	57
Resultados cualitativos de la entrevista.....	65
Capítulo IV	71
Propuesta	71
Procesos	71
Manual Operativo.....	72
Precio	78

Producto	79
Plaza.....	81
Promoción.....	82
Personas	85
Presencia física	86
Conclusiones y Recomendaciones	88
Conclusiones.....	88
Recomendaciones	89
Referencias	91
Apéndices	95
Apéndice A - Preguntas de la Encuesta	95
Apéndice B - Formato de cuestionario de la entrevista	100
Apéndice C - Modelo de Contrato de Franquicia	101

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados de entrevista en la Ciudad de Cuenca	41
Tabla 2. Tipo de investigación a nivel genera	54
Tabla 3. Variables para la población.	55
Tabla 4. Preparación de la Franquicia	74
Tabla 5. Organización y procesos	75
Tabla 6. Realización del producto	76
Tabla 7. Saneamiento	76
Tabla 8. Sistema de Gestión de la Calidad	77
Tabla 9. Análisis de precios de la competencia.....	79

Índice de Figuras

Figura 1. Relación de la Franquicia.....	14
Figura 2. Dashboard 1 - Análisis encuesta	57
Figura 3. Consumo del tipo de helados	58
Figura 4. Características valoradas y modo de venta	58
Figura 5. Lugar de Preferencia	59
Figura 6. Factores vs Sexo.....	59
Figura 7. Dashboard 2 – Análisis encuesta	60
Figura 8. Tarjetas de datos demográficos de la encuesta	61
Figura 9. Edad vs Sexo	61
Figura 10. Día frecuente vs Horario	62
Figura 11. Frecuencia de visita.....	62
Figura 12. Promedio de visitas	63
Figura 13. Medio de comunicación	63
Figura 14. Ingresos vs Gastos por visita.....	64
Figura 15. Análisis de la entrevista	69
Figura 16. Portada del Manual Operativo	72
Figura 17. Secciones que conforman el Manual Operativo	73
Figura 18. Botones de hipervínculos	78
Figura 19. Formato de ejemplo	78
Figura 20. Foto del helado tailandés.....	80
Figura 21. Planta de Local Óptimo.....	80
Figura 22. Esquema de atención y servicio al cliente.....	82

Resumen

La investigación "Estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa" surge del problema de que las pymes no tienen conocimientos para expandirse en el mercado de una manera óptima y sustentable en el tiempo, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

La investigación cualitativa se realizó a través de una entrevista integrada por tres propietarios de negocios en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, que poseen franquicias exitosas. El análisis cuantitativo fue realizado utilizando un método probabilístico, implementando el uso de la fórmula infinita. Los datos fueron recolectados por una encuesta a una población de 384 individuos que viven en la ciudad de Cuenca-Ecuador, en edades comprendidas entre 16 y 70 años, pertenecientes a un estrato socioeconómico medio-alto, seleccionados al azar y voluntariamente. Los datos obtenidos de la encuesta se procesaron a través de técnicas de tablero y estadística descriptiva, determinando el comportamiento del consumidor con respecto a las heladerías. Los datos recopilados ayudan a determinar los factores clave para la elaboración de estrategias, políticas y un modelo de negocio para una franquicia exitosa.

Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que los consumidores prefieren comprar helados de la franquicia nacional o internacional que tenga una imagen y reputación de marca bien establecida.

Para concluir la investigación, se propone un guía para la persona que desee franquiciar su negocio mediante un marketing mix que abarca las 7 P's que incorporará las herramientas y estándares fundamentales para franquiciar la marca, permitiendo la gestión correcta y eficiente de los recursos para el posicionamiento y la consolidación de un negocio exitoso.

Palabras clave: marketing, franquicia, comportamiento del consumidor, calidad del servicio, calidad del producto, negocios

Abstract

The research “Feasibility study for the implementation of a Food Franchise” determining the feasibility of franchising a brand and all its components, in the city of Cuenca-Ecuador, towards expanding national wide.

The research done by the authors uses a mixed-methods style, by elaborating quantitative research, using a probabilistic method, implementing the use of the infinite formula. The data was collected by a survey to a population of 384 individuals living in the city of Cuenca-Ecuador, ranging between the ages of 16 to 40 years old, belonging to a medium-high socioeconomic stratum, selected randomly and voluntarily. The data obtained from the survey were processed through Dashboard and Descriptive Statistics techniques, determining the consumer behavior, preferences between franchises over local establishments, and other social factors. Followed by a qualitative analysis of a focus group, interviewing three business professionals in the city of Guayaquil-Ecuador, which own successful franchises. The data collected helps determine the key factors for the elaborating strategies, policies, and a business model for a successful franchise.

The results obtained from the research demonstrates that consumers, as well as, investors prefer ice cream coming from franchises. In addition, the consumers prefer going and purchasing ice cream from the national or international franchise that has a well-set brand image and reputation.

To conclude the research, the authors have generated an operating manual with the fundamental tools and standards for franchising the brand, allowing the correct and efficient management of the resources for positioning and consolidation of a successful business.

Key Words: Marketing, Franchise, Consumer Behavior, Service Quality, Product Quality, Business.

Introducción

En Ecuador, teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores en un mercado cambiante e influenciado por una sociedad globalizada, existe gran demanda hacia las nuevas tendencias, tanto en moda como en gastronomía. Al analizar la industria alimenticia, una de las líneas que tiene auge y evolución son los helados tailandeses o *rolls* alrededor del mundo, que, con su presentación en forma de rollo de helado, muestran una tendencia creciente en los últimos cinco años por lo innovador, natural y atractivo del producto (Araque, 2012).

Cabe resaltar que los grupos poblacionales con poder adquisitivo se inclinan hacia las nuevas tendencias de consumo de alimentos orgánicos y naturales, lo cual genera un mercado potencial en las medianas y grandes ciudades, donde la gente de clase media y media alta sienten la necesidad de probar productos innovadores acordes a las tendencias de un mundo globalizado.

Según Araque (2012) los emprendedores e inversionistas, al analizar los índices macroeconómicos en el Ecuador perciben una realidad económica emergente, en donde la carencia de empleos y oportunidades laborales obliga a la clase media a buscar alternativas de emprendimientos, que generen directamente empleo, ingresos económicos y un mayor crecimiento del consumo, que incide claramente en una mejora de calidad de vida de la clase media en el país.

Por otra parte, al analizar desde el punto de vista del sector turístico, los negocios de productos alimenticios incrementan la oferta, la demanda, la libre competencia e innovación de productos (Magleby, 2008)

Según un informe de franquicia realizado por Torno Franquicias Consulting (2015) afirma que gracias a la globalización fue posible desarrollar nuevas formas de expansión en la economía, a través de la integración de mercados que inciden directamente en el cambio socio cultural con respecto a gustos y preferencias, lo cual permite una mayor circulación de bienes

de capital y personas, modificando los procedimientos, leyes y regulaciones nacionales e internacionales,; por ende se mejora las condiciones de competitividad y seguridad jurídica de un mercado creciente y globalizado.

Los mayores promotores de la globalización, sin duda, son las empresas multinacionales, a través de las franquicias, se las define como un modelo de negocio, en donde el dueño de la marca “franquiciante” concede a un inversionista “franquiciador” por un tiempo determinado, el uso de la marca y forma de hacer negocio. Según Levitt (1983) las franquicias cobran mayor importancia en el mercado, siendo necesario promover un esquema de negocio estratégico para aumentar las ventas, reducir costos, mejorar el margen de utilidad, dando a conocer la marca y el producto que ofrece una empresa posicionada en el mercado.

Antecedentes

Según Elías (2014) aunque el término franquicia nació durante la Edad Media en Francia, la primera vez que la palabra como forma de negocio aparece en Estados Unidos a inicios del siglo XIX, cuando el gobierno norteamericano otorgó la explotación de los servicios públicos, como bancos y ferrocarriles a particulares, así generar un desarrollo en la prestación de servicios, sin la inversión de dinero del Estado , luego en la década de 1850 a 1860 la *Singer Sewing Machine Company* para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de las máquinas de coser, cambió la estructura básica de funcionamiento, con ello sembró las bases del sistema actual de franquicias, siendo una franquicia de producto y marca.

El auge de las franquicias en Estados Unidos se fortalece posterior a la Segunda Guerra Mundial, porque miles de soldados regresaron de la guerra y era urgente incorporarlos a la sociedad. El hecho de no tener conocimientos, así como formación profesional suponía un gran problema para encontrar trabajo, pero la mayoría disponía presumiblemente de un capital, se utilizó la franquicia como opción que garantizaba el asesoramiento de personas preparadas y

con experiencia del negocio. Por otra parte, el crecimiento de la población norteamericana y el incremento del consumo por el poder adquisitivo de los consumidores generaron una fuerte demanda de productos y servicios, al mismo tiempo los avances tecnológicos permitieron la creación de nuevos productos y servicios.

Para la década de los 50 la franquicia como forma de negocio se expandió al sector de la comida rápida, con empresas como: *Kentucky Fried Chicken*, *Burguer King* y *Mc Donald's* experimentado un crecimiento económico e impulsando las marcas. Con esta forma de negocio las empresas se expandieron fuera de las fronteras con rapidez, sin incurrir en grandes inversiones, generando crecimiento en los volúmenes de ventas y la oportunidad de establecer y fortalecer la marca.

En 1982 nace Ecufranquicias, empresa que, creada especialmente para apoyar al desarrollo de las franquicias en Ecuador, parte de la multinacional *The Franchise Center, Inc.*

Para Ecufranquicias (2015), el desarrollo de las franquicias en el Ecuador inicio con la marca *Martinizing* en 1967 conformada por un grupo de inversionistas extranjeros y nacionales, constituyéndose en los pioneros de la franquicia en Ecuador y contribuir con sistematización de procesos que hasta ahora son fundamentales en la creación de franquicias.

Según Vina (2002), en la publicación realizada en la Revista Gestión, el primer paso en el Ecuador para franquiciar un negocio lo dio Yogurt Persa, entre los años 1989-1990 creando una red de establecimientos franquiciados con una visión acorde a las realidades de las franquicias en el país, luego surgen iniciativas como "Cruz Azul", una especie de club para las farmacias independientes, para posteriormente tomar la formalidad de un negocio franquiciado, también se concreta la franquicia del Restaurante Pim's incluso en aquel tiempo, ingresó al mercado Xerox del Ecuador que emprendería franquicias, conocidas ahora como tiendas Docucentro.

A criterio de Ekos (2011), el mercado de restaurantes y cafeterías en el Ecuador posee una fuerte presencia de franquicias internacionales plenamente posicionadas desde hace tiempo, las que destacan: *Burger King*, *Mc Donald*, *Wendy`s*, *KFC*, *Pizza Hut*, *Mayflower*, *Subway* entre otras. Todas las franquicias tienen mayor competencia en el mercado, debido a la incursión de nuevas marcas y tendencias que ofrecen variedad en el menú. Siendo lo importante mencionar que las franquicias en Ecuador muestran un desarrollo significativo y genera grandes beneficios en el mercado nacional, así como la apertura de nuevas plazas de trabajo, acceso a economías de escala e inversiones rentables y de bajo riesgo.

En el Ecuador actualmente se encuentran varios tipos de negocios provenientes de otros países como Estados Unidos, Venezuela, Colombia, Chile y México, principalmente. De todas las franquicias existentes en el país se aprecia que el mayor número de establecimientos provienen de EE. UU., que de acuerdo con las estimaciones representan un 50% del total de franquicias.

Según Santillán (2013) Gerente General de Ecu franquicias, en un artículo de Ekos, señala que la historia en Ecuador sobre las franquicias tiene dos etapas:

La primera arranca con la llegada de las franquicias extranjeras como *Martinizing*, en 1967; luego ingresaron *Kentucky Fried Chicken* (KFC) en 1975; *Pizza Hut*, en 1982; *Burger King*, en 1986; y, *McDonald`s* en 1997, registrando en Ecuador alrededor de 180 franquicias internacionales. La segunda etapa empieza en 1997 con el desarrollo e implantación de las franquicias nacionales, de las cuales se estima hay más de 40. Entre ellas destacan Cassave, Disensa, Farmacias Cruz Azul, Los Cebiches de la Rumiñahui, Planeta Mejor (educación), Restaurante El Ñato, Yogurt Persa entre otras.

De acuerdo con el Perfil de Mercado de Franquicias en Ecuador (2013), el 83% de las marcas franquiciadas en el Ecuador son internacionales, el cual mueve aproximadamente USD 1.500 millones de dólares al año, considerando el periodo abril–agosto de 2016, recalando que

las franquicias ecuatorianas, se enfocan principalmente en la industria alimenticia, farmacéutica y de la construcción, las cuales poseen 2.355 establecimientos y generan 12.114 fuentes de empleo, posicionando a las franquicias como un modelo de negocio que genera empleo y desarrollo en el país. Al analizar tales modelos en el Ecuador, es notorio que los consumidores de las extensiones comerciales y los emprendedores ecuatorianos aún no poseen la visión de incursionar en este mundo. En el Ecuador el 17,24% de las franquicias establecidas son nacionales y el restante 82,76% corresponden a otros países que ganan mercado en el país. El porcentaje de participación en el mercado de franquicias que ofertan alimentos preparados es del 36%, un punto por debajo de las ofertadas en servicios varios, favoreciendo la demanda y la creación de franquicias de alimentos.

Para Carrera (2019), profesor del *Business School* de la Universidad San Francisco de Quito, las personas que suelen preferir invertir en una franquicia cuentan con capital y quieren rentabilizar esa oportunidad, con ello buscan opciones para generar mayores réditos, en lugar de mantener el dinero en el banco. Este catedrático de creatividad empresarial y emprendimiento agrega que, lo primero en reflexionar se basa que invertir en una franquicia es menos riesgos que gastar en otros negocios, ya que siempre empieza desde cero, mientras que la franquicia, por la presencia en el mercado pasó una curva de aprendizaje y eso lo convierte en atractivo a la alternativa modelo de negocio y recomendable para la réplica.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio

El objetivo de esta investigación es explorar a la franquicia como una herramienta de crecimiento para negocios del sector alimenticio a través de una propuesta que contenga todos los pasos necesarios para franquiciar un negocio y que sea atractivo para el inversionista.

Campo de acción

Este estudio se realiza en la ciudad de Cuenca y va dirigido a un target de nivel socioeconómico alto y medio alto, que buscan invertir en nuevas tendencias, en la industria alimenticia. La investigación cuantitativa se realiza a una población con edad de 16 a 70 años en la ciudad de Cuenca, en cambio, para la investigación cualitativa el perfil es una edad de 35 a 64 años, con un nivel socioeconómico medio alto y alto, siendo estos propietarios de locales de Franquicias.

Planteamiento del problema

El Ecuador al ser un país con características únicas, posee un grado de industrialización bajo y con poco impacto, pues del total de empresas del país el 70% son PyME, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC (2010), en el país las empresas nacen frecuentemente de ideas y asociaciones familiares; pocas llegan a tener éxito y desarrollarse de manera eficiente para enfrentar los nuevos retos de una economía globalizada, al igual de los gustos y preferencias de consumidores con necesidades diferentes.

En otros casos, ya sea por temor a realizar innovaciones en la empresa, o por no tomar decisiones para cambiar la forma tradicional de hacer negocios, se alejan del éxito y de la permanencia y en el mercado.

Las Pequeñas y Medianas Empresas son organizaciones con un mediano volumen de ventas y número específico de empleados; pueden llevar años en el mercado, pero al manejarlas tienen diferentes formas de administrarse.

Las PyME en su mayoría se manejan de forma empírica, porque uno de los problemas existentes en tales entidades, radica en el poco conocimiento formal y empresarial, sumado a la falta de liquidez para invertir en formas de tecnificación. Emprendimientos que tienen mucho potencial, al ser pequeñas el control es fácil, son capaces de adaptarse a diferentes circunstancias e incluso, aportan al Producto Interno Bruto (PIB) del país y aportan con puestos de trabajo.

Formulación del problema

¿Qué herramientas se deberían emplear para lograr franquiciar exitosamente un negocio de alimentos en el mercado local, y que además contribuya a la expansión de las empresas y la generación de empleo?

Justificación

En el Ecuador existe un mercado atractivo para llegar a franquiciar un negocio, entre las marcas preferidas por los consumidores están las franquicias estadounidenses por la influencia de la cultura norteamericana, sumado al manejo del dólar desde el año 2000 que mantiene un nivel estable de precios, con variación de la inflación mínima facilitando posibles negociaciones internacionales para que las extensiones prosperen adecuadamente.

Un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador (2014), en el mercado ecuatoriano evidencia que la mayoría de los consumidores prefieren comida nacional: el 52% opta por la comida de la sierra, mientras el 13% se inclinan por los alimentos de la costa. Además, el 21% de los consumidores prefieren la comida rápida de franquicias internacionales y nacionales. Finalmente, 18% prefieren platos internacionales, de los cuales un 50% se inclinan a festines chinos, seguido por la italiana (23%) y la mexicana que representa el 14%.

Datos del INEC (2010), a través del Censo Económico del Ecuador registraron 87 locales de venta de comida rápida entre restaurantes y cafeterías en Cuenca. A partir de este dato en promedio el consumidor gasta los fines de semana en comida rápida \$21 dólares (Nielsen, 2016).

Entre los segmentos que más consumen alimentos provenientes de restaurantes y cafeterías (comida rápida) se tiene a niños y jóvenes, para quienes el consumo de estos alimentos a más de una moda un estilo de vida. Todo lo indicado, sumado al acelerado ritmo de vida que experimentan la mayoría de las personas que viven en ciudades grandes o medianas, da origen a la implementación de franquicias de comida rápida, a través de las instalaciones, principalmente en centros comerciales, patios de comida o sitios de gran afluencia.

Otro estudio realizado en Guayaquil y Quito, publicado por Nielsen (2016) señala que el 95% de los jóvenes come fuera de casa; de los cuales el 6% consume McDonald's; 3%

alimentos de Burger King y el resto prefiere otras comidas rápidas, las que son parte de franquicias posicionadas a nivel nacional e internacional.

Iturriaga (2003), en el estudio realizado para la franquicia *Coldwell Banker*, al analizar el mercado del Ecuador, determino la cantidad de negocios potencialmente franquicia *blesy* mencionó que hay oportunidades para que el sistema crezca vertiginosamente y convertirlas en empresas exitosas con la oportunidad de expansión nacional e internacional, así como para que surjan nuevos empresarios con visiones distintas de negocios de alta cobertura. Parecida a la opinión de Iturriaga, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos en un informe del año 1994, revelaba que en el Ecuador existían una cantidad de negocios susceptibles de convertirlo en franquicias y que las extensiones ecuatorianas serían un factor de importante de competencia a las franquicias norteamericanas, por el bajo costo que tendrían los locales frente a las extranjeras.

Por otro lado, las PyME tienen dificultades para expandirse, por la falta de conocimiento sobre los pasos para su crecimiento, por esta razón es necesario dar apoyo a los pequeños emprendimientos sin necesidad de hacer grandes inversiones para que tengan un crecimiento significativo.

En la revista *Ekos* (2018) se menciona que la industria de alimentos y bebidas es la mayor industria del país, con tasas de crecimiento positivas todos los años, por tal razón, con base a la información sobre las PyME en aumento y el desconocimiento para su evolución, se observa la oportunidad de realizar una investigación para la implementación de una franquicia alimenticia, en donde se ponga de manifiesto las directrices para que un empresario se expanda.

Además, el presente proyecto tiene como línea de investigación la sostenibilidad y se fundamenta sobre la viabilidad para implementar una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa, en busca de aportar al ámbito empresarial para generar bases y estrategias que sirvan

a corto y largo plazo al mercado de franquicias en el sur del país. Desde el punto de vista académico la investigación servirá para plantear futuras líneas de investigación sobre el mercado actual de las franquicias en el Ecuador, teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores y de los futuros inversionistas en franquicias de alimentos, siendo base para estudiantes sobre propuestas de marketing.

Desde la visión social, ayudará a generar conocimiento sobre el comportamiento, gustos, preferencias del consumidor y del inversionista quien busca brindar un conjunto de valores y mejores prácticas orientadas al servicio de calidad.

Preguntas de investigación

En la investigación se responderán las siguientes preguntas planteadas:

- ✓ ¿Es viable la creación de una franquicia de alimentos aplicada a la heladería tailandesa para Cuenca?
- ✓ ¿Qué importancia tiene la creación de una franquicia en un negocio del sector de alimentos para el país y específicamente en la ciudad de Cuenca?
- ✓ ¿Es importante la creación de un manual operativo que contenga toda la información necesaria para implementar una franquicia de alimentos?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a la heladería tailandesa en Cuenca.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar el marco teórico como sustento de la investigación.
2. Desarrollar el marco referencial y legal de la investigación para el direccionamiento del estudio.
3. Establecer una metodología de investigación para definir procedimientos y técnicas.
4. Realizar una propuesta basada en los resultados de la investigación.

Capítulo I

Marco Teórico Conceptual

En el presente acápite se analizan las bases teóricas utilizadas en el estudio, identificando conocimientos previos que son importantes para argumentar el desarrollo del trabajo, destacando a los emprendedores, las estrategias y a la cultura organizacional.

Definiciones de la franquicia

En una economía moderna y globalizada, el negocio de la franquicia se adopta como método de crecimiento corporativo próspero, puesto que se basa en la implementación de un negocio probado con un sistema exitoso, provechoso y garantizado. Celebrando entre el franquiciado y al franquiciante, una serie de reglas para forjar una empresa con mínimo nivel de riesgo, que genere fuentes de empleo y valor agregado.

En opinión de Arias (2016) la franquicia busca reproducir y expandir el modelo fundado en un negocio, convirtiéndolo en una red expansiva (cadena franquiciada) de establecimientos comerciales que implementan tal idea original impuesta por el franquiciador.

El crecimiento de una empresa puede adoptar, entre otras, dos estrategias:

- ✓ El sucursalismo, implica el expandirse con sucursales de la propia empresa; estrategia que conlleva grandes inversiones, aceptación de riesgos por la empresa, contratación de personal y que el crecimiento sea paulatino y reducido.
- ✓ La franquicia, por el contrario, es una forma de expansión empresarial que tiene menor inversión, bajo o nulo riesgo para el franquiciador, el personal del franquiciado no depende laboralmente de la cadena, además constituye una forma rápida de expansión.

Concepto de franquicia

Desde 1950 hasta la actualidad la palabra franquicia es conocida en todo el mundo, debido a la cantidad y reconocimiento de marcas que utilizan la herramienta de crecimiento e

internacionalización alrededor del mundo. Herramienta que es uno de los instrumentos exitosos de crecimiento y expansión en el mercado, sin necesidad de realizar nuevas inversiones, aunque el concepto específico de la modalidad puede ser complejo para las personas que no inmersas en el mundo de las franquicias, ya que se debe conocer su funcionamiento.

Para Rincón (2007) la franquicia comercial es aquel contrato celebrado por escrito, en el cual el otorgante “franquiciante”, ofrece individualmente a muchos tomadores “franquiciados” que forman un sistema de distribución de la producción, posibilitando vender, distribuir bienes, o prestar servicios de manera exclusiva, así como un sistema para desarrollar un negocio, que involucra una relación de asistencia del otorgante al franquiciado con carácter permanente, al amparo de una marca o nombre comercial, bajo el control del franquiciante de conformidad con un método, sistema, plan preestablecido , a cambio del pago de un canon y otras prestaciones adicionales.

Ecuafanquicias (2018), define a la franquicia como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí por un contrato, mediante el cual, una de las partes-empresa franquiciadora cede- a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar la marca comercial, explotar un producto, servicio o actividad durante tiempo limitado y en un territorio determinado.

De acuerdo con la definición de Combs, Ketchen, Shook & Short (2011), una franquicia es un acuerdo comercial en el que una empresa (el franquiciador) cobra tarifas iniciales y continuas a cambio de permitir que otras empresas (franquiciados) ofrezcan productos y servicios bajo la marca del franquiciador y utilicen los procesos. La franquicia crea oportunidades empresariales en ambos lados de esta relación. Un franquiciador como McDonald's tiene la oportunidad de construir una organización rápidamente, porque los nuevos puntos de venta que llevan el nombre de marca son financiados y administrados por los franquiciados en lugar del franquiciador.

El sistema hace que el franquiciante ceda el derecho de utilizar el nombre comercial y la marca de los productos y servicios, el *know how*, los métodos técnicos de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual, apoyando al franquiciado con la prestación de asistencia comercial y técnica, mientras dure el contrato de franquicia pactado. También puede distribuirle los productos.

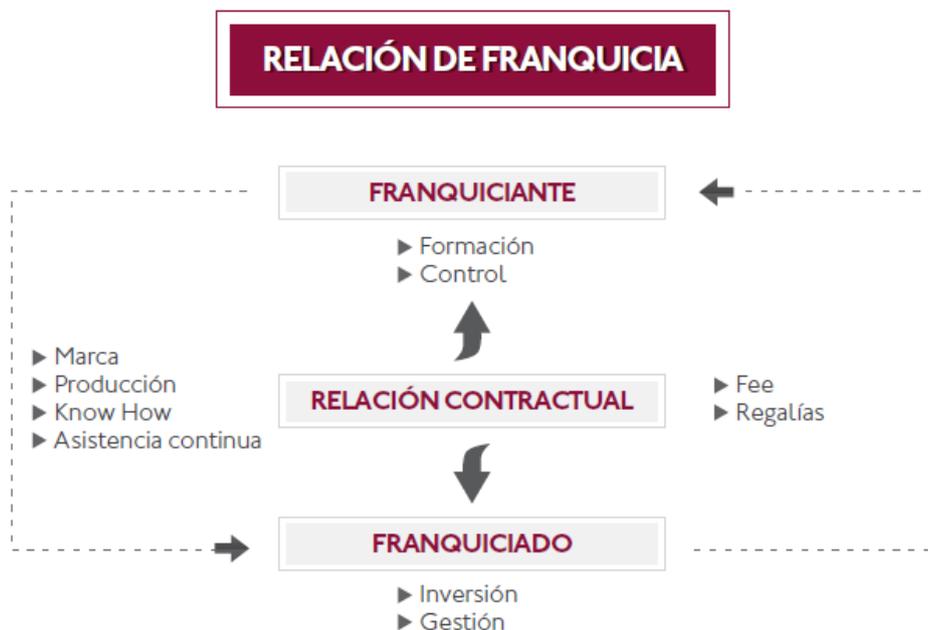


Figura 1.

Relación de la Franquicia. Tomado del ABC de la Franquicia (s.f.).

Preparación de la franquicia

Generalitat de Catalunya, (2012), para construir una franquicia se debe considerar varios criterios que indiquen que una empresa puede convertirse en una franquicia y son:

- ✓ La marca ya sea reconocida.
- ✓ Que el negocio sea original y capaz de ser reproducido.
- ✓ Que sea rentable y que tenga un gran futuro por delante.

El franquiciador o franquiciante

Narváez (2016) menciona que el franquiciador es la persona que inicia la empresa jurídica y económicamente independiente, además promueve una red de franquicia, donde es

responsable y tutor permanente; entre las obligaciones están: consolidar con éxito un negocio durante determinado tiempo , tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de la empresa, proporcionar información, asistencia comercial y técnica a todos los franquiciados permanentemente durante el contrato de franquicias.

Para el Combs, Ketchen, Shook & Short (2011), el franquiciante es una persona física o jurídica que desarrolla el negocio bajo un método determinado referente a un producto o servicio y que pretende expandirse, a través de la búsqueda de inversores otorgando el derecho a operar bajo su marca y método. El franquiciante prestará una asistencia inicial y continua a los inversores – franquiciados, a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para desarrollar el concepto de negocio.

El franquiciante es la persona natural o jurídica, que en la legislación norteamericana es denominada “*franchisor*”, quien es el titular de los derechos de dominio de un modelo de negocios específico, que comprende procedimientos de producción, mercadeo, distribución, control interno, *know how*, entre otros, reconocidos por una marca, nombre comercial y demás que pueden cederse a otro, a cambio de una remuneración, obligándose a proveer asistencia a la organización, gerencia y administración del negocio para él o los franquiciados.

El franquiciante como líder de las extensiones, tiene ciertas obligaciones para asegurar el éxito de la marca, así mismo debe contar con la infraestructura necesaria para aportar una asistencia adecuada a los franquiciados, tener aforo financiero y liquidez profesional, transmitir la forma de hacer a los franquiciados y evaluar las distintas zonas geográficas.

El franquiciado

Para Combs, Ketchen, Shook & Short (2011) el franquiciado es el inversor, persona física o jurídica, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio

y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciante. A su vez, mantendrá vínculos con el último para recibir asistencia, tanto inicial como continua.

Rojas (2016), mencionó que son aquellos que compran la idea del negocio inicial, pero tienen derechos, cuentan con obligaciones a cumplir como el trabajar con esfuerzo y dedicación en la empresa de franquicia para conservar la reputación y el buen manejo organizacional; entregar periódicamente al franquiciador información financiera y contable, adicional los procedimientos a la gestión aplicada en la entidad de franquicia; permitir al franquiciador o su representante libre ingreso al local o locales, la documentación respectiva; siendo terminantemente prohibido revelar a terceros durante o después del contrato de franquicias el *know-how* de la compañía.

El franquiciado es la persona natural o jurídica, conocida también como “*franchisee*” o “franquiciatario”, así Zabala (1973) sostiene que el franquiciado es una persona jurídicamente independiente al franquiciante, la cual recibe a cambio del pago en dinero un derecho de entrada, la facultad contractual de explotar económicamente los bienes y servicios en cabeza del franquiciante para establecer en un territorio delimitado geográficamente y por un término prefijado, un establecimiento comercial con base a las indicaciones establecidas por el franquiciante, con el ánimo de captar recursos del mercado, bajo su tutela, asumiendo de forma independiente los riesgos económicos que del éxito del establecimiento sobrevengan.

A criterio de Sánchez (2000), las personas que decidan invertir en una franquicia contarán con las siguientes características:

- ✓ Experiencia gerencial y de supervisión, más aún en áreas vinculadas a la franquicia; aspectos que el franquiciante lo valora, ya que disminuye los riesgos del negocio.
- ✓ Conocimiento del modelo: el franquiciado debe entender los mecanismos y restricciones de la franquicia, conocer las disposiciones del contrato y aprovechar las oportunidades que brinda la asociación en el modelo de franquicia.

- ✓ Solvencia: es requisito indispensable que el franquiciado disponga de fondos propios y reservas para afrontar gastos adicionales de instalación y mantenimiento de la franquicia.
- ✓ Autosuficiencia: aunque en el contrato se establezca que es una obligación del franquiciante brindar asistencia técnica, el franquiciado debe ser capaz de administrar el negocio solo, sin depender de la asistencia técnica del franquiciante, que por lo general es mínima. El entrenamiento busca capacitar a cada franquiciado para que administre el negocio independientemente, dentro de los parámetros fijados en el contrato de franquicia.

Derecho de marca

De conformidad a lo dispuesto en el art. 194 de la Ley de Propiedad Intelectual, cuando se invierte en una franquicia, donde el franquiciado elabora y brinda productos y/o servicios bajo la marca del franquiciador, bajo el control y asistencia, la licencia de marca constituye un componente esencial (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014).

Se confiere al franquiciado, por un valor monetario acordado, la licencia para realizar la actividad económica conforme a las indicaciones prescritas por el franquiciador. Para ello se debe poner en práctica lo estipulado en la Ley de Propiedad Intelectual, las propagandas de marketing, publicidad, el diseño del establecimiento y el arranque del negocio, así como la unidad experta para que el negocio marche y tenga perfeccionamiento permanente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014).

Se debe tener presente que la utilización de una marca necesariamente no significa obtener éxito y poder de mercado, con ello tener un plan de inversión para lograrlo.

Tipos de franquicia

Morejón (2009) afirma que, para diferenciar las clases de franquicias, se segmentan de varias maneras, por el monto de inversión, pudiendo ser de baja o alta inversión; si las

franquicias son tradicionales o están en auge; incluso al ser una extensión de servicio o de un producto específico.

De esta manera, se identifica los principales tipos de franquicias y se clasifican de la siguiente manera:

Por actividad

Gómez (2017) sostiene que la actividad económica de la franquicia se clasifica en:

- ✓ **Franquicia fabricante minorista:** es cuando el franquiciante otorga el uso de la marca a un minorista; modelo aplicado por la industria automotriz como Chevrolet que concesiona a los distribuidores para que vendan los automóviles, cumpliendo algunas condiciones de servicios, ventas y post ventas.
- ✓ **Franquicia fabricante mayorista:** se da cuando la empresa franquiciante entrega los derechos para la explotación del producto a un mayorista y ejecutar la estrategia comercial, como ejemplo se tiene a Coca-Cola – Pepsi que otorgan una licencia a embotelladores en varios países, luego vender el producto en los mercados locales.
- ✓ **Franquicia de producción:** es cuando el franquiciador, además de ser el propietario de la marca y el *know how*, fabrica los productos que comercializa en los establecimientos franquiciados. Por tanto, la marca que distribuye, adicional a las que elabora es similar. El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones ventajosas con los proveedores, en este escenario se conoce a las cadenas de HyM, Adidas, entre otras.
- ✓ **Franquicia de distribución:** el franquiciador actúa como intermediario en cada adquisición, elige bienes que son elaborados por una tercera parte y los comercializa a través de los puntos de venta franquiciados en circunstancias favorables. Este tipo de franquicia se enfoca en el desarrollo del producto/servicio más que en el negocio.

- ✓ **Franquicia de servicio:** es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original pertenece al franquiciador, que luego la transferirá a los franquiciados; cede el derecho a manejar y comercializar una fórmula de cualquier tipo de servicio con un nombre conocido que demuestra un nivel de aceptación por el consumidor. El franquiciado tiene la obligación de proveer el bien o servicio con igual grado de calidad y precios similares, se destacan *McDonald's*, *Kentucky Fried Chicken* y *Papa Jones*.
- ✓ **Franquicia industrial:** es cuando el fabricante del bien concede el derecho a elaborarlo y comercializarlo con la marca original; para ello se requiere una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico por el traspaso de tecnología, marca del producto y nombre; se observan en este tipo a *Royal Canin* y *Coca-Cola*.

Por cubrimiento

Para Morejón (2009) se dividen en:

- ✓ **Franquicia corner:** forma de negocio desarrollada en otro local comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos del franquiciador de acuerdo con las especificaciones. Se lleva a cabo cuando un vendedor acepta consignar un segmento del establecimiento de forma exclusiva a una marca.
- ✓ **Franquicia múltiple:** le permite a la persona en un explícito territorio para que abra cierta cantidad de unidades en el tiempo acordado entre las partes, es decir la persona que adquiere la franquicia puede abrir locales puntuales en la zona fijada, determinada pero no tiene la facultad de sub franquiciarlas.
- ✓ **Franquicia regional:** se le otorga a una persona en toda una región; si funciona, se cede derechos de más áreas de franquicias.
- ✓ **Máster-franquicia:** se utiliza mediante la apertura de un establecimiento piloto franquiciado que permita probar el éxito del negocio para después replicarlo con base al que mejor convenga para la creación de nuevos establecimientos o sucursales. El

modelo se legaliza mediante la relación contractual que une al franquiciador con el franquiciado, el cual supervisa los puntos de venta que abran en el mercado, responsabilizándose del desarrollo, representación y adaptación del negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle (Ecufranquicias, 2015).

En la Máster-franquicia normalmente el franquiciado explota el establecimiento piloto, siendo responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión y de la publicidad global de la red, monopolizando las relaciones con los franquiciados del territorio. En el nuevo mercado franquiciado será el responsable de la expansión de la franquicia, con la obligación de dirigir y dar un nuevo enfoque a través de conocimientos técnicos y un eficiente sistema de negocio basado en la comercialización, administración de calidad y supervisión del negocio, tomando en cuenta aspectos como: precios, canales de distribución, registros sanitarios y legislación laboral, que permitirán al máster-franquiciado ser competitivo desde el primer día.

Por grado de integración

Para Morejón (2009), se dividen en:

- ✓ **Franquicia activa.** el franquiciante exige que los franquiciados gestionen y administren los establecimientos.
- ✓ **Franquicia financiera o de inversión.** el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio.
- ✓ **Franquicia asociativa.** se crea una sociedad entre franquiciante y franquiciados, para tener un mejor control por el franquiciante y una mayor asesoría para el franquiciado.

Know - how.

Según Morejón (2009), el *know-how* constituye la evolución y derechos cedidos que se dividen en tres generaciones: de marca, de negocio y de formato.

Literalmente “saber hacer”, es uno de los elementos fundamentales del sistema de *franchising*. Se requiere todo el conjunto de experiencias y procedimientos adquiridos por un empresario en la explotación del negocio y que permiten lograr éxito en el sector de actividad de su mercado.

Partiendo del concepto de *know how*: “saber hacer”, considerado como un conjunto de conocimientos sobre un aspecto o materia determinada, cuya utilización dará la posibilidad de lograr los objetivos que sin ellos no se hubieran conseguido. Es un elemento inmaterial, consistente en la experiencia, en la forma de hacer algo, que puede cederse a un tercero para que la ejecute en la misma rama y así obtener un mismo resultado (Morejón, 2009).

En el contrato de extensión, el franquiciante busca mantener la calidad del producto/servicio y evitar la degeneración de su posición en el mercado, ofreciendo al franquiciado el uso de las técnicas y procedimientos exclusivos necesarios para la elaboración de ellos, que permite que la marca tenga éxito.

Ventajas y desventajas de la franquicia

De acuerdo con Montenegro (2014) como en todo negocio nada es perfecto y mucho menos en cuestiones económicas, financieras y de mercado, existen desventajas, aunque son mucho menores a las ventajas, es necesario mencionarlas.

Ventajas de las franquicias

Al analizar las ventajas que ofrecen las franquicias, destacan las siguientes:

- ✓ La facilidad para desarrollar negocios en un mercado internacional con la posibilidad de ingresar con costes menores del que representaría emprender de forma independiente, debido a que el concepto es probado y con éxito en el mercado local.

- ✓ Se reducen los riesgos al ser dueño del negocio acreditado, con resultados probados, tener acceso a experiencia, tecnología, *know-how*, investigación y desarrollo de nuevas metodologías incorporadas al negocio, capacitación inicial, asistencia y soporte hasta la terminación del contrato, conocimiento de métodos operativos, administrativos y comerciales respecto de bienes y servicios, e ilustración sobre herramientas y programas de marketing y publicidad.
- ✓ La calidad del producto, originalidad y los conocimientos que ya posee el franquiciador suponen un menor riesgo comercial, debido a la experiencia que brinda la cadena de tiendas de la marca que se encuentra en funcionamiento. Además, genera la posibilidad de que la empresa alcance una mayor cobertura geográfica y por ende aumento de las utilidades y mejores ingresos (Zamora, 2018).

Desventajas de las franquicias

Existen también desventajas presentes en el sistema de franquicias para las partes, las cuales se resumen en las siguientes:

- ✓ El desacuerdo entre las partes en los procesos y métodos a aplicarse en la gestión administrativa del negocio.
- ✓ El costo de inicio es elevado con respecto a un negocio propio
- ✓ El franquiciado no tiene libertad en la toma de decisiones y está sujeto a las decisiones del franquiciante, quien tiene la facultad de terminar el contrato sin previo aviso.
- ✓ Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser altos para una localidad particular. De tal manera que, se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- ✓ Existe una menor independencia, porque el concesionario sigue patrones del franquiciador.

- ✓ Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen posibilidad de utilizar ideas propias.
- ✓ Es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
- ✓ El franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara propias instalaciones de producción.
- ✓ Si el concesionario tiene éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con el crecimiento de un competidor.
- ✓ No se tiene control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local.
- ✓ Los franquiciados al conocer el negocio suelen ser futuros competidores.
- ✓ Las decisiones acerca de las políticas a seguir la toma el franquiciador.
- ✓ Ve restringidos los derechos a disponer del propio negocio.
- ✓ Está ligado a la "suerte" del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados (Flores, 2015).

Ventajas y desventajas para el franquiciador

Ventajas

De Castro y Cataluña (2004) señalan que uno de los puntos relevantes en cuanto a franquicias, es saber por qué empezar a franquiciar, qué impulsa a los empresarios a brindar una franquicia al mercado, las motivaciones a dar como alternativa el modelo de negocio de crecimiento de forma segura. Algunos de los aspectos a analizar son los siguientes: a) Recursos financieros, b) Personal; Talento directivo; Remuneración; Motivación, c) Conocimiento del mercado, d) Otros.

Un claro ejemplo de esto es la implantación indirecta de la franquicia ecuatoriana *Tutto Freddo* al mercado colombiano y peruano, el franquiciante podrá aumentar la presencia en cualquier ciudad o país sin tener que invertir capital, debido a que todo el dinero es aportado

por la persona o empresa que la compra, además obtendrá una nueva fuente de ingresos por las regalías y porcentajes de las utilidades que recibirá cada mes por el franquiciado, recuperando de a poco el capital invertido en una serie de gastos como: desarrollo tecnológico, manuales y procedimientos.

Debido a la creciente presencia de la marca en el mercado, la publicidad y las ventas, la franquicia tendrá mayor valor comercial y se venderá a mejor precio. Además, con más unidades franquiciadas mejorará el poder de adquisición del franquiciante, por la apertura a descuentos, rebajas y mayor poder de negociación con los proveedores, haciendo que los costos disminuyan y se oferten precios competitivos en el mercado.

La calidad, organización y administración del negocio se regirá a las políticas y estándares que la compañía dispone y el franquiciado no tendrá que preocuparse por pago de salarios, utilidades, administración de personal, contratos laborales o entrevistas, debido a que el franquiciante será el responsable de estos aspectos.

Desventajas

De acuerdo con Cuesta (2004), las desventajas de los franquiciadores son:

Infidelidad de los franquiciados.

Uno de los riesgos grandes radica en que una vez que el franquiciado conozca todo el negocio y decida salirse de la cadena se convertiría en competidor de una manera desleal, ya que cuenta con todo el *know-how* y el manejo integral del negocio.

Mala elección de los franquiciados

Los franquiciadores suelen tener el problema de seleccionar mal a determinados franquiciados, por la mala gestión del negocio, puedan dar una mala imagen a toda la cadena.

Ventajas y desventajas para el franquiciado

El autor Navas (2016) sostuvo las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- ✓ Inversión en una fórmula comercial ya probada en el mercado: el interesado en la franquicia invierte en negocios probados por el franquiciante con un grado de éxito mensurable, reduciéndose así el riesgo al fracaso del inversionista.
- ✓ Costos inferiores frente a otra forma de negocio independiente. Por lo anterior, se obvian ciertos costos de investigación de mercado y de logística general de implantación, que de otra forma serían indispensables si se tratara de un sistema independiente para expendio de alimentos y bebidas.
- ✓ Respaldo y reconocimiento de imagen comercial. El franquiciante es propietario de signos distintivos: emblemas comerciales, marcas, rótulos, buenas prácticas de producción y negocios que constituyen una imagen comercial que tiene reconocimiento en el mercado. El buen nombre que imparte la imagen comercial conforma un respaldo para el franquiciado a la hora de invertir en la franquicia.
- ✓ Acceso a un *know how* sobre los aspectos metodológicos y técnicos del negocio. Un componente esencial que desarrolla el objeto del sistema de franquicia es el acceso que el franquiciado tiene a los conocimientos logísticos o de gestión, operativos y mercadotécnicos. Acceso que se hace por medio de capacitación y entrenamiento, lo cual usualmente viene apoyado por manuales operativos.
- ✓ Relación y colaboración permanente: asistencia técnica y comercial. La asistencia técnica y comercial permanente que ofrece el franquiciante como apoyo al franquiciado en la gestión del negocio se presenta como una ventaja en el sistema de franquicia.

Desventajas

Al analizar algunas desventajas y limitantes que suelen aparecer después de firmar el contrato donde no existe la más mínima posibilidad de realizar alguna acción unilateral se tiene:

- ✓ Adquirir un negocio propio, pero teniendo un jefe

- ✓ Se debe consultar a los proveedores a contratar.
- ✓ Si el franquiciado comete una falta, esta repercute sobre todo el modelo de operación del negocio.
- ✓ Relación comercial, en la cual el franquiciante se lucra de las ventas, por lo tanto, requiere cierto grado de desprendimiento material.
- ✓ Es importante tener en cuenta que se trata de relaciones comerciales a largo plazo, que el franquiciador no está obligado a renovar una vez terminadas contractualmente (Anzola, 2014).

De lo anteriormente expuesto, se reflexiona que el modelo de negocio hace forzosa las buenas prácticas empresariales, la ética y la transparencia. Siendo que parte de la confianza tanto del franquiciante como del franquiciado, donde ambos trabajan de manera constante en busca de un mismo objetivo de beneficio general.

Además, el franquiciado debe tomar en cuenta el tiempo de contrato, el producto o servicio, los requerimientos financieros, si otros interesados pueden operar en el mismo territorio, si existe una cantidad mínima de venta de productos para seguir operando la franquicia, bajo qué condiciones el franquiciador termina con el contrato de franquicia, cuánto se debe invertir en publicidad, cuál es el valor del canon de entrada; por último estudiar el valor de la inversión total en la franquicia y la rentabilidad.

Marketing Mix

McCarthy (2002), quien fue el padre de las 4 P del marketing mix, propuso al producto, plaza, precio y promoción como componentes que interactúan en el mercado; pero en la actualidad no se habla únicamente del desarrollo de estrategias de esas cuatro variables; sino de otras 3P que se enfocan directamente al servicio que las empresas ofertan a los consumidores; como lo son personas, procesos y evidencia física (*physical evidence*)

Como explica Hoang (2013), los tres elementos adicionales fueron desarrollados por Bernard Booms y Mary Bitner en 1981. Por lo que el mix permite implementar estrategias que mejoran la calidad del producto/ servicio en la organización, impulsando a encaminar a las organizaciones la mejora y el grado de posicionamiento en el mercado.

Al analizar las 4 P tradicionales se observa:

Producto

Kotler y Keller (2006), definen a un producto como "todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad" (p. 372). A criterio de Rodríguez et al., (2008) el producto es una herramienta del mercadeo que la empresa tiene total disposición, tomando en cuenta no solo al producto por la apariencia o particularidades, más bien considerar los beneficios que presenta.

Según Cuatrecasas (2011), el ciclo de vida del producto es todo el tiempo que estará a la venta en el mercado, a partir de la introducción hasta que aparezcan nuevos productos y deje de interesar al mercado. Por su parte, Fischer (2018) delimita al ciclo de vida por etapas, que inicia con la introducción, sigue con el crecimiento, la madurez y termina con la declinación.

Precio

Lamb, Hair & McDaniel (2019) sostienen que el precio es aquello entregado por adquirir un bien o servicio. De acuerdo con Rodés (2017), el medio de pago se establece entre el comprador y vendedor con anticipación tras llegar a un acuerdo comercial, teniendo como base una acción de cobranza o tipo de cobranza, evidenciando dos tipos de pago:

- ✓ Pagos Simples, se efectúan dentro de un contexto de confianza entre el comprador y el vendedor
- ✓ Pagos documentarios, se presenta cuando la situación es riesgosa, por lo tanto, es de conveniencia realizarlo con las medidas de minimización de riesgos.

Por otra parte, Guerrero, Hernández y Díaz (2012) refieren que uno de los métodos de fijación de precios para servicios es el psicológico, consiste en el análisis de los precios de referencia, en un rango admisible, los que se presentan en un cuestionario a los clientes para obtener información sobre la percepción del valor mínimo y máximo que otorgan al producto o servicio en función de los atributos.

Plaza

Para Ramírez-Velásquez, Montoya y Montoya (2012) es todo ámbito que guarda relación con el trayecto de los productos o servicios antes de llegar al consumidor final. En este sentido, incluye la distribución, la venta y la comercialización, en donde incluye el transporte, el lugar comercial. De esta manera, la plaza no solo incluye el lugar donde se distribuye, sino el conjunto de herramientas que aportan distribuirlo.

Escudero (2014) considera que el almacenamiento es la óptima colocación de los productos que permite aprovechar y sacarle ventaja al área destinada para la acción de almacenar el producto y la conservación, es decir, generar costos mínimos para obtener la maximización de las ganancias.

Al analizar el punto de venta y de acuerdo con Míguez y Bastos (2006), se colige como el sitio donde se va a promocionar la mercancía, por lo general se le trata de sacar la mejor ventaja a este lugar. Sostienen que se pueden diferenciar distintos tipos de puntos de venta:

- El producido por el comerciante
- El producido por el fabricante
- El que promociona el producto a la vez que lo empaqueta y lo contiene

Cantos (1998) afirma que un canal de distribución es el camino del flujo de los productos, desde la elaboración hasta llegar al consumidor final, el canal de distribución se encuentra compuesto por el grupo de personas que facilitan la distribución del producto hasta

llegar al cliente. Los canales pueden tener una distribución larga reducida, ya que depende cuantas empresas intervengan en el proceso de distribución.

Promoción

Kotler y Keller (2006) la definen como “el medio que utiliza una empresa para informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, los productos y marcas al público” (p. 464)

Según López (2009), la promoción desde el punto de vista de las ventas es un conjunto de incentivos que representan un reforzamiento por un tiempo a la publicidad, los incentivos se utilizan para estimular la adquisición del servicio, o producto específico, dotando de un óptimo funcionamiento de los canales de distribución; así los objetivos de la promoción de ventas son:

- ✓ Incitar la demanda de compradores
- ✓ Realizar un avance en el funcionamiento respecto al marketing en los distribuidores
- ✓ Realizar una buena conexión entre publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas

Para Sarmiento (2018) la fidelización de los consumidores como una labor importante para que la empresa sobreviva, es decir sirve optimizar el servicio, teniendo como base principal la relación con los competidores; algunas perspectivas que llevan a un servicio de calidad son:

- ✓ Mantener una agradable conexión con el cliente
- ✓ Representar a la empresa de una manera correcta
- ✓ El logro de transacciones completas
- ✓ Poder acceder a cierta base de datos necesaria
- ✓ Atender de manera óptima los reclamos
- ✓ Resolver conflictos

Para Muller (2016), el rol principal de la publicidad es crear elementos personalizados, fomentando los productos y creando una imagen de marca. En tal virtud, presenta consecuencias positivas como: activación de la demanda, incremento de la oferta, a la vez que ofrece información sobre los clientes. Por lo general la publicidad, los medios de comunicación

y medios electrónicos tienen una conexión fuerte, para que, con el consumo masivo de la televisión y redes sociales, se integren a la cultura.

Por su parte, Rivera y Vigaray (2002) refieren que la promoción de ventas se desarrolla de manera conjunta al plan estratégico de mercadeo, que representa a la organización como nexo con la publicidad, teniendo como meta mejorar las posibilidades de vender. Los objetivos de la promoción de ventas son:

- ✓ Incitar la demanda de mercancías
- ✓ Optimizar la capacidad del marketing respecto a los distribuidores
- ✓ Perfecciona y organiza trabajos sobre publicidad, fuerza de ventas
- ✓ Relaciones públicas

Personas

Para Gallardo (2013) , los consumidores destacan la calidad de los bienes y servicios que ofertan las empresas que disponen de una base que permite monitorear al personal que trabaja o realiza el producto/servicio. Quiere decir que, los clientes no prestan tanta atención al producto que se les entrega, si no a la manera de como el productor y vendedor informan de las condiciones del trabajo de los colaboradores, así el cliente siente seguridad y se identifica con la marca cuando adquiere el producto, o servicio.

Procesos

Gallardo (2013), señala que el proceso engloba la planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

El proceso, es el conjunto de actividades -métodos que una empresa- emplea para que se realicen las operaciones de manera óptima, para lo cual se elaboran manuales, cuadros de flujos o diagrama de procesos.

Para que los procesos, funcionen eficazmente se consideran aspectos como:

- ✓ Flujo de actividades
- ✓ Los pasos necesarios para realizar un proceso
- ✓ La participación del cliente en los procesos

Evidencia (Physical Evidence)

Rodríguez (2017), refiere que la evidencia, indica los aspectos físicos que tiene una empresa de servicios, que, en muchos casos, constituye la apariencia de los edificios, los jardines, el inmueble, la imagen de los empleados, los mecanismos utilizados para la publicidad, siendo estos factores la parte tangible de los servicios.

Las empresas que se dedican a brindar servicios deben considerar a la evidencia tangible como parte fundamental del negocio, puesto que manifiesta impacto en la opinión que reciben los clientes, consecuentemente en la imagen que se autogeneran sobre la empresa y los servicios.

De manera concisa se puede decir que, en la evidencia, es importante considerar:

- ✓ Diseño y apariencia del local
- ✓ Mobiliario y Equipo
- ✓ La señalización
- ✓ El vestuario del personal
- ✓ Otros aspectos tangibles

Manual Operativo

De acuerdo con Ronquillo (2015) es uno de los aspectos más importantes en un contrato de franquicia, debido a que representa un elemento básico para que la entidad empiece a operar; contiene los lineamientos para el concepto del negocio, las características que deben cumplir los productos o servicios, los aspectos de las actividades diarias, como horarios, contratación, también incluye las políticas internas, la forma de presentación de los reportes que tienen que

presentar, entre otros. De esta manera, los franquiciados operan las tiendas, de acuerdo con un Manual de Procedimientos Operativo Estándar (MPOE).

Para el público, el operador de la franquicia es parte de una organización nacional que fabrica y distribuye un tipo de producto de calidad uniforme. Tal uniformidad en el producto el control de calidad y los medios de distribución motiva al público para convertir en franquicias al producto (Schlesinger, 2008).

Los manuales tienen que evolucionar, juntamente con los cambios tecnológicos para ayudar a los sistemas de franquicia a adaptarse a otros gustos y preferencias de los consumidores, ajustando a sistemas anticuados a tecnologías de información que ayuden a cumplir con nuevas regulaciones. Sin embargo, normalmente surgen conflictos, cuando un franquiciador actualiza la imagen o productos mediante el uso de manuales de operaciones, anuncia nuevas especificaciones, programas de marketing en manuales revisados. Hechos particularmente ciertos, si los cambios imponen nuevas cargas financieras u otras a los franquiciados. Si los manuales de operaciones están a la altura de la tarea varía ampliamente de un estado y/o tribunal a otro (Santos, Molina y Szanto, 2017)

Organización y procesos

Para Mallar (2010), la organización y gestión de procesos son una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa para identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer beneficiosos los procesos de la organización y lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos los integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Capítulo II

Marco Referencial y Legal

Marco Referencial

Para efectuar el estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa en el Ecuador, específicamente en Cuenca, se hace referencia a estudios efectuados en productos similares, ya implementados dentro y fuera del país. A continuación, se presentan:

En el estudio realizado en Colombia por Bernal y Pérez (2013), en el trabajo titulado “Manual para franquiciar empresas en el sector alimentos” enfocado para identificar aspectos generales que componen un negocio a franquiciar en el sector alimentos, con base a seis casos reales. El estudio adoptó enfoques cualitativos y cuantitativos, basados en un diseño exploratorio secuencial de métodos mixtos para explorar e identificar los atributos utilizados por los consumidores.

Se aplicó como técnica la aplicación de tres entrevistas a franquiciados y franquiciantes; obteniendo información para la naturaleza y funcionamiento del negocio de las franquicias, según los aspectos legales, financieros, procedimentales y de mercadeo propios de cada uno.

En los aspectos legales y de constitución los resultados obtenidos se analizan y concluye lo siguiente:

- ✓ Los franquiciantes exigen a los franquiciados la constitución legal de una sociedad para ceder el uso de marca; la contratación de empleados dependerá única y exclusivamente de cada franquiciado, pudiendo seleccionar los diferentes tipos y modalidades de contratación, con respecto a los aspectos financieros los franquiciados cancelan una cantidad determinada de dinero, por concepto de canon de entrada a la marca sucesora, además, está obligado a cancelar periódicamente un porcentaje sobre las ventas por concepto de regalía. Al respecto, los suministros de insumos, el franquiciante es el único

autorizado en el contrato para ejercerlo o delegarlo; generalmente puede cobrar montos adicionales por concepto de publicidad, acompañamiento y capacitación a los franquiciados.

- ✓ En los procedimientos, todos los franquiciados destacan el *know-how* como un aspecto fundamental del franquiciante, pues se transfieren los conocimientos y técnicas necesarias para ejecutar la actividad comercial con éxito en el mercado nuevo. En todos los casos, la transferencia se hace con documentos y estandarizada a través de la entrega de manuales.
- ✓ En el tema de selección de ubicación, enfatiza que todos los franquiciados optan por ubicaciones, en las cuales se cuente con un flujo continuo de personas, dando importancia al estudio previo de determinación de la ubicación.
- ✓ En lo referente a la territorialidad, todos los franquiciados concuerdan ser flexibles al permitirse negociarla con cada uno de los franquiciantes. Generalmente los franquiciados proponen el territorio a explotar y los franquiciantes, de acuerdo con la disponibilidad establecen el área y costo para cada territorio.

Desde el punto de vista del aspecto legal y de los resultados obtenidos en las entrevistas a los franquiciantes, se analiza y concluye lo siguiente:

- ✓ Los franquiciantes se constituyen por personas jurídicas y poseen registro de marca reglamentado en donde cada empresa tiene protección sobre el nombre, logo y lema comercial.
- ✓ En cuanto a los contratos pactados por las partes, se identificó el contrato de suministro como factor común en los tres casos, siendo la principal fuente de ingresos del franquiciante sobre el franquiciado, pues se pacta una distribución y suministro exclusivo por el dueño de la marca de todos los insumos necesarios para la operación

comercial, generando entrada de ingresos segura a medida que crece y se desarrolla el negocio.

- ✓ Al tomar en consideración los aspectos financieros, el canon de entrada no solo ampara el derecho de entrada, sino la adecuación, compra e instalación de maquinaria necesaria para operar, generalmente se entrega el negocio con todo lo necesario para la apertura.
- ✓ Se concluye que el modelo de franquicias es un modelo ganador, no solo permite una expansión comercial continua del negocio, también el flujo de ingresos constantes hacia los franquiciantes, siempre a través de inversiones realizadas por los franquiciados, ya que es un modelo que rara vez toca el bolsillo de los dueños del negocio.
- ✓ El *know-how*, se destaca en todas las entrevistas franquiciantes como el conocimiento obtenido transferido por medio de procedimiento y una capacitación continua donde los franquiciantes se comprometen a transferir los secretos empresariales que son vitales para facilitar el éxito y la buena implementación del negocio, siempre con estrictos controles de confidencialidad.
- ✓ Por último, es evidente el poder negociador del franquiciante con los proveedores, porque son los encargados de fabricar y distribuir los productos para los franquiciados, por esta razón deben comprar grandes cantidades de insumos que ayuden a crear ventaja a la hora de negociar con los proveedores.

Con respecto al mercadeo y según las encuestas a los franquiciantes, se reflexiona lo siguiente:

- ✓ Todos los establecimientos se enfocan en clasificar el público objetivo con la estratificación socio económica con referencia al tema publicitario, todas las iniciativas de nuevas campañas en el mercado son exclusivamente ideadas, desarrolladas y controladas por el franquiciante, en ciertas ocasiones como el lanzamiento de nuevas

campañas publicitarias, se busca apoyo económico por los franquiciantes como de los proveedores.

- ✓ Dentro de los principales medios de comunicación empleados por los franquiciantes se destaca la presencia en redes sociales, cuñas radiales, vallas publicitarias y volanteo.
- ✓ Por último, en cuanto a la selección de los locales para el punto de venta, se aprecia que es tarea de los franquiciados el proponerlo y de los franquiciantes el aprobarlo. En algunos casos el segundo brinda la asesoría necesaria para encontrar la mejor ubicación.

Al considerar todos los resultados se constata que:

En el sector de franquicias, se tienen conocimientos básicos del modelo y de las ventajas frente a otros tipos de negocio. A pesar de ello, se encontraron ciertas falencias y oportunidades de mejora que potencian la aplicación; además se validaron diferentes modelos de franquicias, a pesar de ser constituidos bajo fundamentos teóricos similares, poseen características y componentes diferentes. Tomando en consideración la información recopilada, se obtuvieron nuevos conceptos que facilitan y aportan al desarrollo del estudio.

En el estudio realizado por Villagrán (2012) titulado “La Franquicia: La Multiplicación de Empresarios y Negocios a nivel Global”, busca fomentar el desarrollo de franquicias del Ecuador a través de una guía de consulta para empresarios y estudiantes, da a conocer el ámbito de las franquicias y la manera adecuada de adoptar el sistema de negocios, además, de un análisis de la situación actual y la oportunidad de desarrollar nuevas franquicias, partiendo de negocios locales exitosos con proyección concreta y nacional.

El autor menciona la importancia de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), puesto que fomenta el desarrollo del sector, puesto que realiza eventos para promocionar y motivar a los empresarios ecuatorianos a crear franquicias locales, como opción de expansión sin límites.

Una ventaja importante de una franquicia es que un emprendedor no sufrirá de los avatares de iniciar un nuevo negocio desde cero. No obstante, significa tomar una serie de previsiones y acciones responsables, tanto para quien posea un negocio y desee convertirlo en franquicia, como para los interesados en adquirirlas.

Lo anterior, debido a que un sistema de franquicias debe ser una actividad ganar-ganar, en donde el franquiciante debe considerar todos los parámetros para crear y desarrollar una franquicia, y el franquiciado cumplir con estándares mínimos. Si no se toma en cuenta dichas consideraciones, no se cumplirá con el propósito fundamental de la franquicia.

Desde el punto de vista jurídico, la franquicia implica el inicio de una relación contractual, que genera obligaciones legales; es importante mencionar que la definición y alcance depende de la legislación del país y la ley de propiedad intelectual.

Para las personas interesadas en adquirir una franquicia se recomienda considerar los siguientes aspectos, antes de tomar una decisión que involucre la firma de un contrato.

- ✓ Verificar que el negocio a franquiciarse tiene manuales o guías de operación
- ✓ Revisar detenidamente las cláusulas del contrato de franquicia
- ✓ Verificar que la organización posea el derecho para otorgar el contrato de franquicia, sea el propietario de la marca o que tenga licencia/documento que le faculte.
- ✓ Hacer un análisis situacional interno para determinar el cumplimiento del perfil requerido por el franquiciador.
- ✓ La franquicia presupone un proceso constante de colaboración; normalmente el franquiciador es quien establece las normas de manejo del negocio, a través de los manuales.
- ✓ Verificar que la empresa franquiciante tiene la solidez económica e imagen corporativa adecuada.

- ✓ Verificar el exitoso del franquiciante; no basarse en la publicidad o en los negocios de moda. Los estados financieros y el tiempo de vida del negocio son maneras de verificar la realidad; se recomienda consultar con los demás franquiciados.
- ✓ Es recomendable contar con asesoría profesional adecuada.

El estudio aporta nociones básicas de lo que significa emprender en franquicias, con la inclusión de experiencias relacionadas a casos prácticos, comprueba que en el Ecuador existen negocios exitosos con capacidad de ser replicados.

Además, realiza recomendaciones para emprender la generación de franquicias nacionales, demostrando que con extensiones sólidamente desarrolladas no solo ganan los franquiciadores, sino los franquiciados. Las franquicias apoyan al desarrollo del país, produciendo autoempleo, nuevas plazas de trabajo y optimiza la propiedad intelectual ecuatoriana.

Por otra parte, Cali (2016), realizó el proyecto de un “Plan de negocios para la implementación de una heladería con nitrógeno líquido en la ciudad de Guayaquil”, en el que se presenta un producto innovador y similar al que se presenta en la presente investigación. Razón por la cual, se propone que este tipo de negocio se convierta en una franquicia para brindar una nueva experiencia por la forma diferente de hacer helados, con una atención personalizada, con ello se pretende atraer a cierto segmento específico de mercado.

En el proyecto se analiza la demanda de las heladerías de Guayaquil, para tener una idea real de la aceptación, se utilizó un tipo de muestreo por conveniencia, por lo que la muestra estuvo conformada por 200 personas. Par lo cual, se consideró características de la población objetivo. En tal virtud, los encuestados fueron jóvenes y adultos entre los 17 y 40 años, de estrato social medio, medio alto y alto; ubicados en el lugar en el que pretende abrir la heladería. Para identificar a los encuestados se recurrió a centros comerciales y sitios de gran afluencia de personas que buscan heladerías con servicios diferentes e innovadores.

Del 100% de las personas encuestadas, el 65% respondió que sí consume helados con regularidad, lo que podría significar una oportunidad de negocio. La frecuencia de consumo del 57% es una vez al mes y del 43% es dos o más veces por semana, lo que representa un crecimiento en las ventas.

Con respecto al consumo de helado; el 64% no tiene problema alguno al consumirlo, pero el 36% lo considera como una golosina, con altos en niveles de grasa y calorías, en algunos consumidores tienen alguna razón médica para no consumirlos con mayor frecuencia; por esta razón existe oportunidad latente para el producto, debido a que las características le permiten ser saludable que el helado tradicional, atributos que harán parte del mensaje publicitario que la marca comunicará.

Con relación a los gustos y preferencias el 64% de encuestados señalan que consume helados con sabores tradicionales y el 36% están dispuestos a probar nuevas combinaciones de sabores, hechos que generan oportunidad para que la gente escoja una carta más amplia de sabores.

El rango de precios muestra que del 100% de las personas encuestadas, el 69% pagaría por un helado de \$1,50 a \$3,00. El 31% incurriría en pagos de \$3,50 en adelante sin importar el precio, siempre y cuando satisfaga las necesidades y expectativas.

Las nuevas opciones de helado evidencian que el 24% sí conoce la técnica de congelación con nitrógeno líquido, muestra la necesidad de comunicar que es y cómo se aplica la técnica para introducir el producto al mercado. Además, el 77% afirma si consumiera helados congelados con esta técnica u otras, marca alternativas de oportunidad de negocio.

Para la ubicación ideal del emprendimiento, los encuestados opinan en un 50% preferir como ubicación los centros comerciales, seguido por Urdesa y vía Samborondón, es decir relaciona al lugar de mayor frecuencia de consumo a los primeros. En el plan estratégico de la

marca se busca ingresar por los canales de mayor preferencia de consumo de los clientes potenciales.

Al analizar los datos obtenidos se resalta dos puntos: el porcentaje pequeño conocen técnicas de congelación con nitrógeno líquido o las planchas de congelamiento; a pesar del desconocimiento existiría un interés por conocer y consumir los productos.

El otro punto relevante es la importancia de la ubicación de preferencia de los consumidores potenciales, a quienes les resulta cómodo que el producto se distribuya en los centros comerciales o lugares de afluencia con un entorno seguro.

De acuerdo con los resultados, la experiencia operativa aporta al proyecto llegar a una pronta expansión, por lo que no es necesario una estructura compleja para ubicar el negocio en algún punto de la ciudad.

De igual manera, en la investigación realizada por León (2016) sobre el “Modelo de Expansión de negocio por medio de Franquicias” se recopila información para estudiar el mercado de las heladerías en Cuenca, a través de la identificación y descripción de áreas claves del negocio de franquicia, mediante una entrevista a 11 propietarios de heladerías y franquicias de amplia trayectoria y expansión de la ciudad.

En la siguiente tabla se muestra la información obtenida mediante las entrevistas a los propietarios de heladerías y franquicias de heladerías.

Tabla 1.
Resultados de entrevista estructurada en 11 heladerías de la Ciudad de Cuenca

Heladerías	Importancia servicio cliente	Importancia ubicación	Lugar de consumo	Publicidad	Horario de mayor venta	Promociones	Producto estrella	Época de ventas mayores	Clientes en internet	Rotación del personal
Holanda	Media	Baja	Local	Radio	Tardes	Helado y torta	Helados	Vacaciones	Baja	Media
Dulce y cremoso	Media	Media	Llevar	Redes sociales	Medio día	Desayunos	Postres	Vacaciones	Alta	Baja
Frozeto	Alta	Media	Local	Internet	Tardes	Postres	Sushi	Vacaciones	Media	Baja
Monte Bianco	Alta	Alta	Local	Internet	Medio día	Helado y torta	Brazo gitano	Verano	Alta	Baja
Frutilados	Alta	Media	Local	Prensa escrita	Tardes	Extras	Gallegas	Feriado	Media	Media

Fuente: León (2016)

En la mayoría de las heladerías plenamente posicionadas y con trayectoria que fueron analizadas, concuerdan que el servicio al cliente es vital para el negocio, además se observa que la ubicación es crucial para el éxito o fracaso, también se aprecia la relación directa que tiene el espacio físico del local con los productos ofrecidos y que el ambiente y decoración al interior juegan un papel primordial para el consumidor y el volumen de compra.

La publicidad que prefieren los dueños de los negocios se realiza en redes sociales-internet, prensa y radio, destacando primordialmente el uso de las redes, ya que la participación del cliente va desde un “like” pasando por los comentarios y preguntas hasta participar en promociones o *post*.

Al analizar el horario y la época del año donde se realizan mayores ventas, son las tardes en vacaciones y feriados largos, por la presencia de niños acompañados de sus familias y la afluencia de turistas de otras ciudades o países.

Al hablar de promociones, todos los entrevistados utilizan estrategias como el agrandado, o el segundo producto con descuento; en cada heladería se maneja productos característicos que identifica el local, lo que permite la especialización y el análisis de margen por unidad para reforzar la presencia entre los consumidores.

Con respecto al análisis de rotación de personal, los entrevistados manifestaron que al ser baja, influye positivamente en la estabilidad del negocio y la calidad de la atención al consumidor, por lo cual es importante para el negocio, que el empleado sea considerado y capacitado permanentemente.

Además, se realizó una encuesta dirigida a un grupo de 12 heladerías pequeñas y emprendimientos de la ciudad de Cuenca, donde se determina el rol que tiene en el mercado y los riesgos que conlleva desarrollarse en el sector de alimentos; para lo cual se diseña una encuesta, cuyos resultados se muestran:

- ✓ En lo que respecta al conocimiento acerca de las franquicias la mayoría de encuestados no tiene conocimiento formal sobre ellas.
- ✓ Cuando se preguntó con qué finalidad creó el negocio (heladerías) las respuestas van desde el emprendimiento para ofrecer los productos artesanales, pasando por la generación de ingresos y por tradición.
- ✓ Al preguntarles cuál es el valor agregado que otorgan las heladerías de la ciudad, todos concuerdan con la calidad del producto, la elaboración y atención al cliente.
- ✓ Al consultar cuáles son los riesgos potenciales que tienen las heladerías pequeñas, los encuestados consideran que los nuevos impuestos, la competencia generada por el informalismo y el desabastecimiento de insumos.
- ✓ Al preguntar cuál es el rubro de mayor egreso de dinero, destacando que el arriendo del local; el sueldo de los empleados y el pago de servicios básicos son los rubros de mayor egreso de dinero.
- ✓ Con respecto a cuáles son las principales fuentes de financiamiento para la creación del negocio de heladerías pequeñas, los encuestados abren los negocios con ahorros propios, mientras en menor medida lo hizo con créditos del sector financiero y con fondos provenientes de la venta de algún activo.
- ✓ Al segmentar por rango de ventas teniendo en cuenta el volumen de ventas semanales se ve una media de ventas de 150 helados semanales.

En consideración a la información de las fuentes primarias se obtuvieron datos que aportan para el desarrollo del estudio mediante el conocimiento del mercado y la competencia.

Por otro lado, en la investigación realizada por Cruz (2015) en el trabajo titulado “Manual operativo para la implementación de un local de la franquicia pinche burro de comida rápida tex-mex en la ciudad de Quito” propone la elaboración de un documento que registre y transmita la información básica requerida para el funcionamiento de las unidades

administrativas para el desempeño del personal que colabora para la obtención de los objetivos y desarrollo de funciones.

El manual de procesos detalla varias actividades y el camino lógico detallado a través de guías y gráficos, también se incluyen una serie de elementos administrativos, operativos y técnicos que transmiten, orientan, informan y estandarizan la forma de trabajo de los integrantes de la organización, unificando criterios de desempeño y curso de acción a seguir para cumplir con las metas y obtener resultados halagadores (Cruz, 2015)

Además, permite, facilita el conocimiento entre jefes y empleados del trabajo, se reducen los costos al incrementar la eficiencia; por otro lado, permite uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.

El manual operativo para la implementación del local de venta, es un documento específico dirigido a definir la comercialización y funcionamiento de la franquicia, siendo una herramienta práctica que ayuda al franquiciado en la gestión y gerenciamiento del punto de venta; permitiendo al franquiciador proporcionar información en forma homogénea a los franquiciados, así como actualizar los cambios en nuevos procesos; por otra parte el franquiciado siente seguridad y empoderamiento hacia la franquicia al disponer de la información que requiere oportunamente.

Para realizar el manual de procesos el autor tomó como referencia la “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos” de la Universidad de Panamá. El manual de procesos debe contener la siguiente información básica:

- ✓ Identificación
- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivo del Manual

- ✓ Desarrollo de los Procesos: debe constar el nombre del proceso y debe dar una idea clara sobre su contenido, la redacción del procedimiento debe ser sencilla y concisa, además no se deben incluir otros procedimientos.

(Cruz, 2015)

El procedimiento debe orientarse por los siguientes parámetros:

- a. Propósito. - Aquí se describe la razón de ser del procedimiento y el fin que se va a lograr con su implementación.
- b. Alcance. - Se describe las áreas que están involucradas con el desarrollo de este proceso, también los puestos y las actividades que se realizan.
- c. Referencia. - Se describe los documentos de apoyo que se utilizaron para el desarrollo del procedimiento.
- d. Responsabilidades. - Se detallan las personas o áreas que están a cargo del control, revisión, aprobación de cada proceso.
- e. Anexos. - Son los documentos, formatos, etc., que se utilizaron para complementar cada proceso.
- f. Desarrollo de actividades. - En el desarrollo de las actividades se detallan las tareas que se realizan en cada uno de los procedimientos, las actividades van en orden secuencial.
- g. Diagrama de flujo. - Se realizó el diagrama de flujo de cada proceso, con el fin de visualizar la secuencia de actividades de una manera fácil.

(Cruz, 2015)

En el estudio se procedió a la recolección de la información a través de entrevistas y la observación directa. Con las técnicas se obtuvo de manera detallada y veraz los datos de las actividades que se ejecutan cotidianamente y en forma reiterada, para identificar los procesos, definir las actividades y secuencia, quién las ejecuta, cómo se hacen, cuándo se hacen, dónde se hacen y por qué se hacen.

Se realizó la observación de campo en los puntos de venta y en la empresa ALPOSU Cía. Ltda., y explorar las actividades, funciones que se ejecutan por el personal, registrando las operaciones relevantes para comparar con la información recabada en las entrevistas, luego del análisis se concretó y definió a detalle los aspectos relevantes.

El Manual diseñado en el estudio orienta que el franquiciador disponga del detalle de los procesos a ejecutar para implementar el local de venta en el mínimo tiempo y con el mejor uso de los recursos, así mismo el franquiciador supervisa, controla el cumplimiento de los estándares establecidos y facilita una correcta transmisión del *know-how*.

Finalmente, Carrera (2019), profesor del Business School de la Universidad San Francisco de Quito, en el artículo “Franquicias, inversión en un tipo de negocio que viene con experiencia y en el que se comparten las ganancias” analiza a las personas que prefieren una franquicia para invertir y cuentan con capital que buscan generar mayor rentabilidad, que mantener el dinero en el banco.

El autor señala que la creatividad empresarial y emprendimiento, constituyen un riesgo, pero es menor que cuando se empieza desde cero, porque el franquiciante pasó una curva de aprendizaje dentro del mercado y eso refleja el modelo de negocio para replicarlo.

En la mayoría de los casos al momento de elegir qué tipo de franquicia, se debe tener en cuenta el tipo de negocio de preferencia, la red de contactos (*networking*) que posee, porque tras comprar la licencia de la marca entran en juego aspectos personales como motivación, tiempo, qué hacen presumir el éxito, de ahí la importancia de una autoevaluación previa a la firma del contrato de Franquicia.

En el caso de obtener una franquicia del exterior se piensa en tropicalizar, es decir, adaptarse al mercado local, porque no todas pueden ser exitosas en todos los espacios. En definitiva, entre los aspectos positivos figura un menor riesgo de inversión al ser un negocio ya

establecido (tiene el *know how*, "saber cómo"), se apalanca en la marca y en el marketing, tiene procesos estandarizados. En tanto, los aspectos contrarios son: debe compartir las ganancias, los problemas de imagen o errores de la marca van a afectar al franquiciado.

¿Cuál es el proceso para adquirir una franquicia?

Luego de estar seguro del emprendimiento se inicia un proceso para implementarlo, según Guido Santillán, gerente de la firma Ecuafanquicias (2018), que vende y ayuda a negocios a crear franquicias.

- ✓ **Primero:** analizar las franquicias disponibles en el mercado, de la mano con los intereses de quién desea emprender.
- ✓ **Segundo:** apoyarse en un grupo de personas para tomar la decisión, incluyendo a quienes lo ayuden en el tema financiero y legal.
- ✓ **Tercero:** ver el acceso, por el nivel de inversión con el que cuenta, ya que los valores pueden ir de 20.000 hasta más de un millón de dólares, dependiendo de la marca.
- ✓ **Cuarto:** contactar y pedir información de la franquicia en la que tiene interés; seguido de conocer la empresa para valorar si es adecuada y cumple con las expectativas y sentir confianza. Incluso, el conversar con personas que ya tienen ese negocio como franquicia.
- ✓ **Quinto:** tras tomar la decisión, se pasa a la firma de contrato en el que se establece las cláusulas, obligaciones (como montos por el porcentaje de las ventas, dependiendo de la marca varía entre 2% y 8%, también con aportes para publicidad de 1% o 2%) y responsabilidades para el manejo de la franquicia. El franquiciado recibe el permiso de uso de la marca y el conocimiento necesario para el desarrollo del negocio.

Marco legal

Para realizar un correcto análisis del marco legal se toma como referencia al estudio realizado por Guerrero (2016) “Análisis de prefactibilidad para la implementación de emprendimiento de una franquicia internacional”, donde analiza el marco legal que regulan las franquicias, los que a criterio del autor son escasos, existen leyes especializadas sobre las franquicias, por lo que los contratos de este tipo son considerados atípicos; en Ecuador para aplicar una normativa que regule esta clase de negocios se aplican leyes complementarias para la entrada en vigencia sumada a las leyes que cubren diversas áreas que ayudan al empresario y emprendedores para el correcto desempeño; teniendo:

- ✓ La Constitución de la República del Ecuador (2008) en Art. 395
- ✓ El Código Civil
- ✓ Código de Comercio
- ✓ La Ley de Propiedad Intelectual, debe ser tomada en cuenta al momento de la creación de un contrato de franquicias.
- ✓ El registro de marcas en el contrato es parte del proceso para el funcionamiento de una franquicia en el país, pues al ser el negocio una copia legal de otro se tiene que poseer los permisos correspondientes para la utilización de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva y patentes de invención, trámite que tiene que realizarse en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) para el uso.
- ✓ Regulaciones y controles sanitario; a través del artículo 9 del Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados (2013), se da constancia de los tipos de alimentos procesados, con un total de 21 literales de productos y Certificado de Registro Sanitario de alimentos procesados, que es otorgado por el Ministerio de Salud Pública a través del ARCSA.

- ✓ Regulaciones y controles de turismo, señalan que es necesario contar con el Registro Único de Turismo a cualquier persona natural o jurídica, registro que se efectuará solo una vez como consta en el artículo 42 del Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo (2004), entre los cuales aparece el literal “Servicios de Alimentos y Bebidas”.

En el Ecuador no existe legislación especializada sobre franquicias, por lo cual en el tema se recurre a leyes como son el Código Civil (Art 1454), Código de Comercio y la Ley de Propiedad Intelectual; además, las partes tienen la libertad para negociar y establecer las condiciones convenientes (Moncayo y Cabanilla, 2007)

La creación de leyes que rigen a las franquicias es escasa a nivel mundial, pero se toma como referencia al momento de la creación del contrato las más utilizadas como: Federal Trade Commission de EE. UU., y el proyecto universal de ley de franquicias presentado por la UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law) (Villagram, 2020)

Registro de marca

En Ecuador, el ente regulador de uso, registro y divulgación del buen uso de marcas es el SENADI (2015) se enfoca en tres áreas que son:

- ✓ La propiedad industrial, que busca “la protección sobre invenciones, marcas, distintivos, lemas comerciales, descubrimientos y elementos relacionados con el mercado, la industria y el comercio”
- ✓ Los derechos de autor, que protegen los derechos sobre obras literarias o artísticas.
- ✓ Las obtenciones vegetales que se otorga a la persona que creó, descubrió o desarrolló una variedad vegetal, al igual que los saberes ancestrales. Citar

En el caso de las franquicias en Ecuador, al no existir una legislación específica y aplicando leyes supletorias del registro de marcas se utiliza: la Ley de Propiedad Intelectual (Capítulo VII) en concordancia con la Decisión 486 de la Comunidad Andina (Título VI) para

que mediante un contrato inscrito de licencia el franquiciante autorice el uso en la actividad comercial bajo los condicionamientos establecidos en el contrato de franquicia; el nombre comercial al cumplir la misma función distintiva que la marca ante el consumidor debe registrarse, aunque de manera facultativa, la regulación se encuentra en el Art. 134 de la Decisión 486 (2013) de la Comunidad Andina, la autorización del lema comercial es igual de importante que los anteriores, se encuentra contemplado en el Título VII Art. 175 de la Decisión 486 (2013), así mismo, la apariencia distintiva y las patentes de invención deben estar contempladas en el contrato de licencia y en el de la franquicia.

Para registrar una marca en el SENADI es necesario presentar una solicitud que verifique la no existencia de marcas, símbolos, signos parecidos o similares en el mercado, pasada la prueba, se procede a la publicación en la Gaceta de Propiedad Industrial, para poner a conocimiento de terceros la marca a ser registrada, si no se presenta oposición se efectúa un examen de registrabilidad que acepta o rechaza el registro, antes de emitir un título de registro de la marca. Al realizar el proceso y al quedar la marca registrada se obtiene el uso exclusivo, protección legal ante su uso indebido, se obtiene el derecho a otorgar licencia a terceros, así como cobro de regalías por su uso.

Formato de contrato

El formato del contrato a utilizarse varía según la clase de franquicia que se vaya a adquirir, en la mayoría de los casos se utiliza el modelo de contrato master de franquicia que da al franquiciatario el derecho a conceder la franquicia en el territorio específico, su característica principal es la adhesión; en el caso de una franquicia regional se concede el derecho al franquiciatario de abrir un determinado número de sub franquicias en una región; el contrato múltiple de franquicia es utilizado cuando el franquiciado autoriza la apertura de varias sub franquicias al franquiciatario, por último el contrato de franquicia córner que autoriza la

instalación de un punto de franquicia dentro de un negocio (Moncayo y Cabanilla, 2007) (Villagram, 2020)

El contrato de franquicia tiene las siguientes características (Moncayo y Cabanilla, 2007) (Villagram, 2020):

- ✓ Atípico: no tiene regulación expresa ante la ley.
 - ✓ Bilateral: crea obligación para las partes.
 - ✓ Consensual: debe mediar la voluntad de las partes
 - ✓ De adhesión: los términos de negociación son establecidos de antemano con voluntad del franquiciante sin paso a negociación por parte del franquiciante.
 - ✓ De colaboración: las partes buscan un mismo objetivo.
 - ✓ Informal: porque para su suscripción no debe cumplir con formalidades, pero en Ecuador se lo eleva a escritura pública para asegurar su cumplimiento.
 - ✓ Innominado: no tiene nomenclatura expresa dentro de normas civiles y mercantiles
 - ✓ Mercantil: las partes son comerciantes y no se genera una relación laboral entre ellas.
 - ✓ Oneroso: beneficia a las partes con un sacrificio equivalente a ambas.
 - ✓ Principal: no depende de la relación natural o jurídica entre las partes.
- Tracto sucesivo: regulan continuidad a través de sucesivas transmisiones de dominio.

Capítulo III

Marco Metodológico y Resultados de la Investigación

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2014) la metodología de la investigación se origina en el momento que surge la necesidad de respaldar una teoría, a su vez la manera de resolver problemas, mediante el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, aportando conocimientos y generando interrogantes novedosas y alentadoras.

Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es descriptiva en función de lo que detalló el autor Collado (2014) quien sostiene que el alcance de la investigación descriptiva define, analiza y señala los aspectos importantes de diferentes casos de estudio, señalando aspectos tales como las tendencias, costumbres y complejidad de un determinado grupo, comunidad, o población específica.

Diseño de investigación

La metodología de investigación reúne un diseño que explora y otro que realiza la investigación de manera concluyente para sustentar la toma de decisiones al momento de invertir en una franquicia.

Los métodos propuestos por Babin & Zikmund (2015), indican que en el proceso de investigación de mercados se incluye el desarrollo de:

- ✓ El planteamiento de ideas y teorías
- ✓ La definición del problema, recolección
- ✓ El análisis y evaluación de la información
- ✓ Y el desarrollo final de las recomendaciones y conclusiones

Para Malhotra (2008) la investigación “es el proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemáticos y objetivos de la información, con el propósito de ayudar

a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Además, es necesario plantear diferentes enfoques de manera cuantitativa y cualitativa, respectivamente. El enfoque cuantitativo mediante la encuesta y la observación son métodos de investigación claves, busca entender el mercado mediante el levantamiento, recopilación e interpretación sistemática de información de las organizaciones e individuos. Lo que permitirá una comprensión de las necesidades de sus clientes, que se reflejará en una ventaja sobre sus competidores, permitiendo detectar problemas potenciales y un crecimiento futuro (Mooi, Sarstedt, & Mooi-Reci, 2018).

La utilización de la encuesta, según lo mencionan Malhotra (2008) es un cuestionario con varias preguntas de manera estructurada y organizada que ayuda a obtener datos cuantitativos para su tratamiento y análisis estadístico.

La investigación concluyente con un enfoque cualitativo se utiliza como herramienta de análisis para investigación cuantitativa, en particular, la técnica de sondeos y encuestas para obtener información mediante un cuestionario a un grupo de individuos como parte de una muestra, haciendo posible determinar el comportamiento, las preferencias, actitudes, conocimientos y motivaciones, así como características socio culturales, demográficas de los consumidores (Malhotra, 2008).

Cadena et al., (2017) mencionan que la investigación cuantitativa ayuda a la recolección y análisis de datos, la misma que ayuda a una cuantificación. A su vez, se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico.

Al explorar mediante técnicas de investigación cualitativa, a través de entrevistas a expertos o personas que estén inmersas en el tema como instrumento de análisis, posibilita capturar las motivaciones del grupo de expertos en el área, de forma que se pueda determinar qué factores influyen para la implementación del negocio.

La entrevista como lo menciona Malhotra (2008) consiste en un intercambio de forma oral de información mediante una serie de preguntas con el objetivo de obtener una mayor comprensión del objeto de estudio. Por otro lado, McMillan y Schumacher (2005), mencionan que las entrevistas deben contener preguntas abiertas para obtener datos sobre los significados del participante: cómo conciben sus mundos los individuos y cómo explican o dan sentido a los acontecimientos importantes de sus vidas.

Se presenta a continuación el diseño del proyecto de investigación:

Tabla 2.
Tipo de investigación a nivel general

Tipo de investigación	Tipo de información	Muestra	Observaciones
Encuesta	Cuantitativa	384 personas	Encuestas con base a la muestra de población
Entrevista	Cualitativa	1 sesión	En base a la muestra

Criterios de segmentación para la encuesta

Target

Para el dimensionamiento de la población se consideran algunas variables que se basan en un sondeo de mercado realizado con anterioridad, las mismas que son:

- ✓ Sexo
- ✓ Nivel socio económico
- ✓ Lugar
- ✓ Edad 16-70

Se presenta a continuación el tamaño de la población objetivo:

Tabla 3.
VARIABLES PARA LA POBLACIÓN

VARIABLES	Porcentajes	Habitantes
Población Azuay	100%	881 394
Población Cuenca	7,27%	636 996
Edad 16 a 70 años	46,20%	294 292

Determinación de la muestra y tipo de muestreo

Para una correcta investigación cuantitativa, se a utilizar el método probabilístico estratificado, donde se divide o segmenta la población en subgrupos o subpoblaciones, donde intervienen algunas variables que provén de una importante base para este estudio, y de sus tamaños respectivos. El objetivo es conseguir una muestra lo más semejante a la población (Tamara y Manterola, 2017).

Para la determinar la muestra se utilizó la fórmula de población infinita, donde que la población total a estudiar es de 294.292, se trabajará con el 95% de nivel de confianza, con un margen de error de 5%. La fórmula para utilizar es:

$$n = \frac{z^2 \cdot \frac{2}{\alpha} \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + z^2 \cdot \frac{2}{\alpha} \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

Total, de encuestas: 384

Determinación del perfil para la entrevista

El perfil para el grupo queda establecido de la siguiente manera:

- ✓ Tres individuos en una sesión.
- ✓ 35-64 años
- ✓ Nivel socioeconómico medio alto y alto.
- ✓ Propietarios de locales de franquicias.

Resultados de la Investigación

Resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta

Para el estudio de viabilidad de la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa, es importante realizar una encuesta que determine si el consumidor está dispuesto a degustar este tipo de helado, y además conocer sus gustos y preferencias en el servicio, lugar de compra y características más valoradas en una heladería, para en base a estos resultados armar la propuesta del presente proyecto.

Luego de realizar la tabulación de las encuestas en SPSS y realizar el análisis pertinente en Power BI, se obtuvieron los siguientes dashboards que plasman los resultados de las encuestas. El primero enmarca los gráficos acerca de las preferencias que tienen los consumidores con los tipos de los helados, sus características valoradas, modo de venta, lugar y factores.

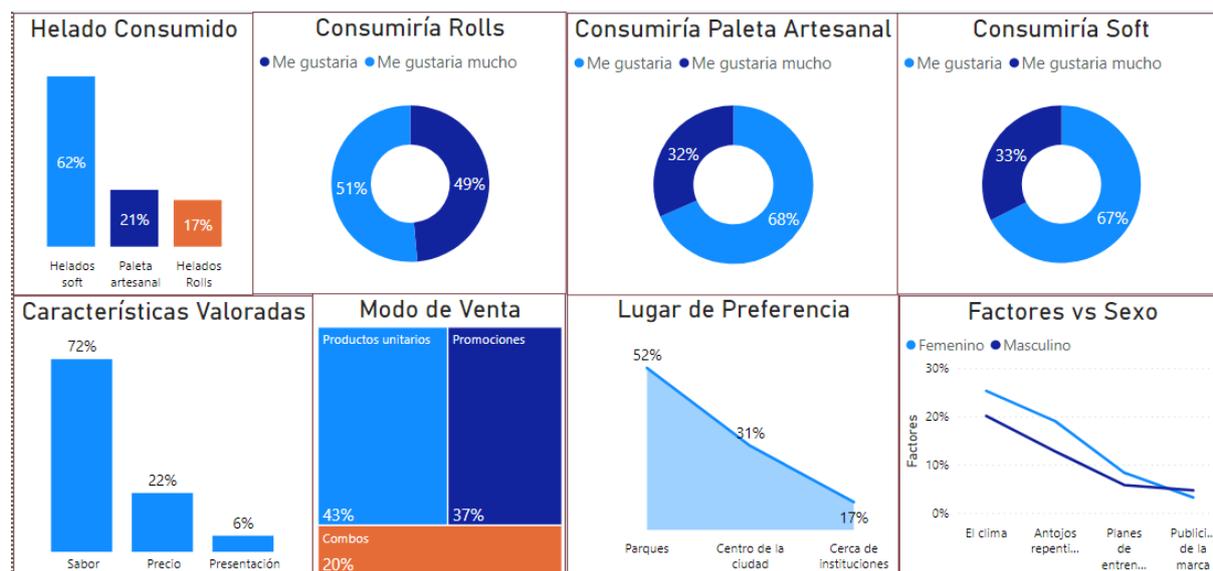


Figura 2.
Dashboard 1 - Análisis encuesta

Se realizará un análisis más detallado de cada uno de los gráficos a continuación:



Figura 3.
Consumo del tipo de helados

Estos gráficos dan a conocer el porcentaje del consumo del tipo de helados versus si las personas consumiesen algún tipo de helado en específico. Como se observa, el helado soft o helado suave, es el tipo de helado más consumido. Como dato interesante, el tipo de helado tailandés o roll, ha sido poco degustado por los cuencanos (17%), sin embargo, el 68% de personas les gustaría probar el helado tailandés, esto se debe a que en la ciudad hay dos heladerías con ese tipo de helado, entonces aquí se puede ver un nicho de mercado que se puede explotar.

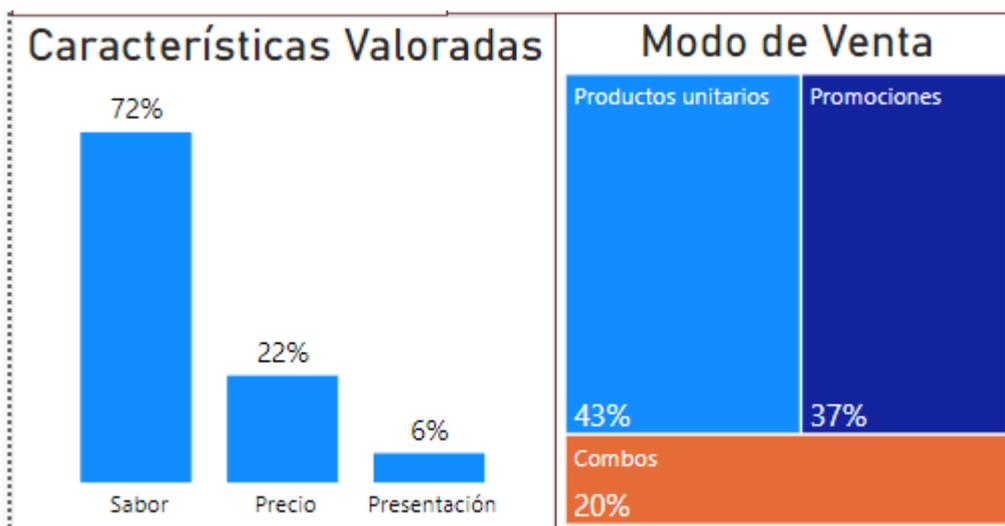


Figura 4.
Características valoradas y modo de venta

En la parte izquierda se ve que las características más valoradas en una heladería son el sabor, el precio y con un porcentaje pequeño la presentación del helado. Luego se observa que el modo de venta más requerido es el producto unitario con un 43% seguido de una promoción

con el 37%, esto da una idea de que cuando se realice publicidad, se lo tiene que realizar con una promoción a un producto en específico.

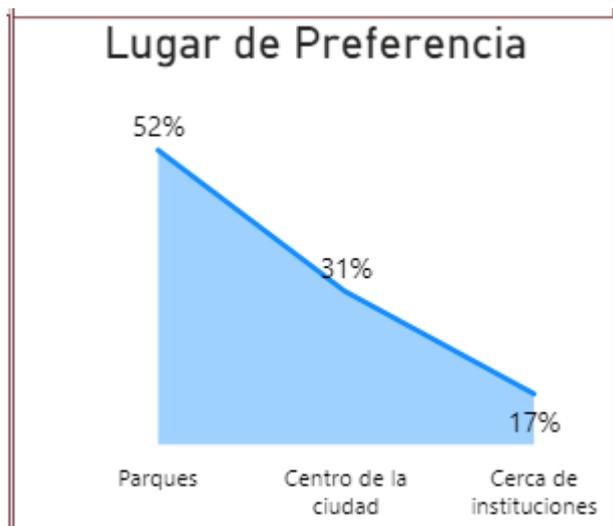


Figura 5.
Lugar de Preferencia

Se visualiza que los lugares de preferencia para una heladería son los parques, seguido del centro de la ciudad, esta información es importante para conocer un lugar estratégico para ubicar la franquicia.

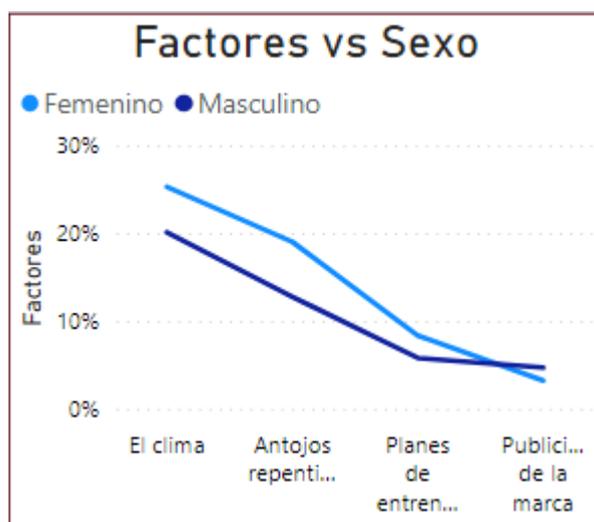


Figura 6.
Factores vs Sexo

Finalmente, el último gráfico analiza los factores para consumir helado frente al sexo de la persona, como se observa, el factor más importante es el clima, seguido de los antojos

repentinos y los planes de entrenamiento, además se observa que el sexo femenino y masculino siguen la misma tendencia con los factores, es decir, no existe diferencia del sexo con los factores a consumir helado.

Conclusiones que se observan gracias al primer dashboard

- ✓ El helado soft es el producto más consumido en una heladería.
- ✓ Las características más valoradas en una heladería son el sabor y el precio.
- ✓ El modo de venta más requerido por las personas es el producto y la promoción.
- ✓ El lugar de preferencia para una heladería son los parques.
- ✓ El factor más importante para consumir helado es el clima.

En este segundo dashboard, se tiene datos específicos acerca de la persona que asiste a una heladería, su género, edad y sexo, además de información acerca de su frecuencia de visita, sus ingresos y su medio de comunicación preferida.

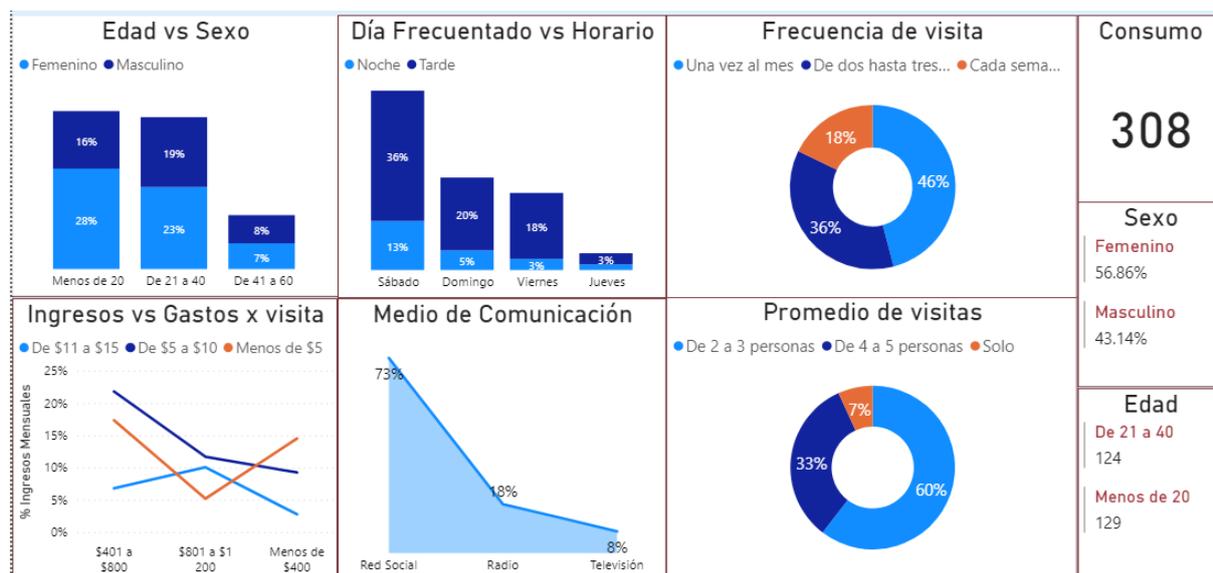


Figura 7.
Dashboard 2 – Análisis encuesta

Se realizará un análisis más detallado de cada uno de los gráficos a continuación:

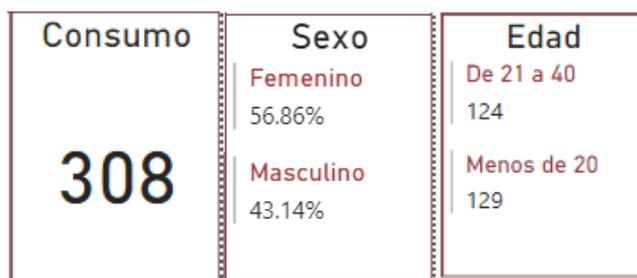


Figura 8.
Tarjetas de datos demográficos de la encuesta

Como se observa, el 82% de los encuestados consumen helados, de esas personas se recabó la información pertinente para evitar outliers. Se visualiza, además, que las mujeres consumen más helado que los hombres con un 57% frente a un 43%. Finalmente, la edad promedio de las personas encuestadas está desde los 16 años hasta los 40 años.

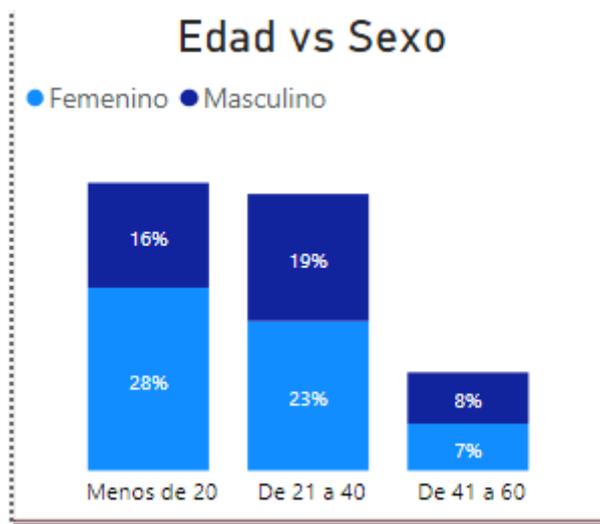


Figura 9.
Edad vs Sexo

En este gráfico se analiza la edad con el sexo, en donde existe una misma tendencia para cada grupo de edad, como ya se mencionó anteriormente, las personas de menos de 20 lideran la población encuestada.

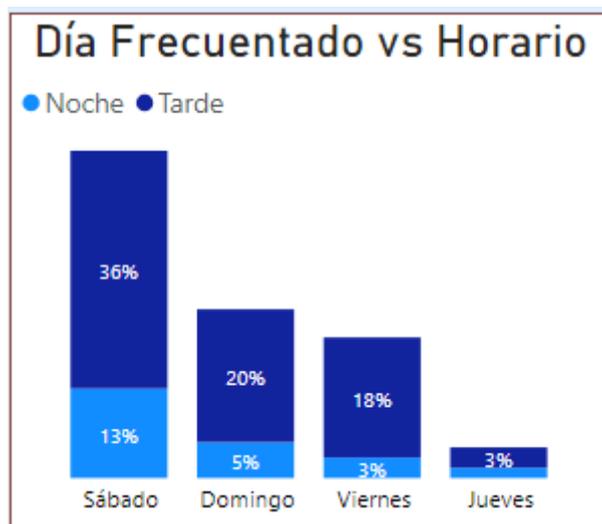


Figura 10.
Día frecuenta vs Horario

Se muestra el día frecuentado con el horario del día, analizando se muestra que los días más concurridos son los sábados y domingos en el horario de la tarde.

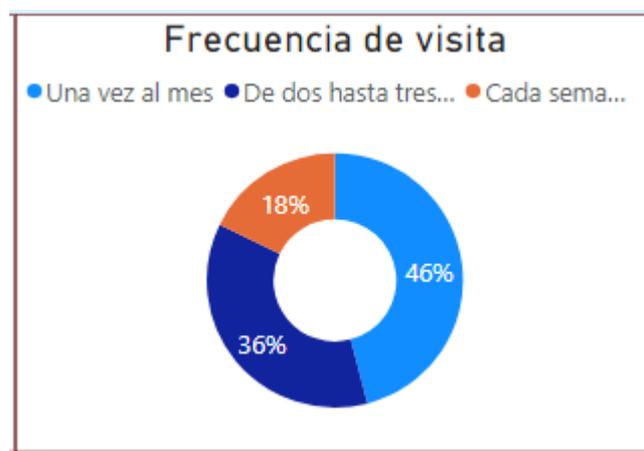


Figura 11.
Frecuencia de visita

Continuando con el análisis del siguiente gráfico, la frecuencia de visita es del 46% una vez al mes, prosiguiendo con el 36% de dos hasta tres veces por mes.



Figura 12.
Promedio de visitas

En la parte inferior del gráfico analizado posteriormente, se observa que el 60% de las personas que consumen helados van en compañía con una o dos personas más.

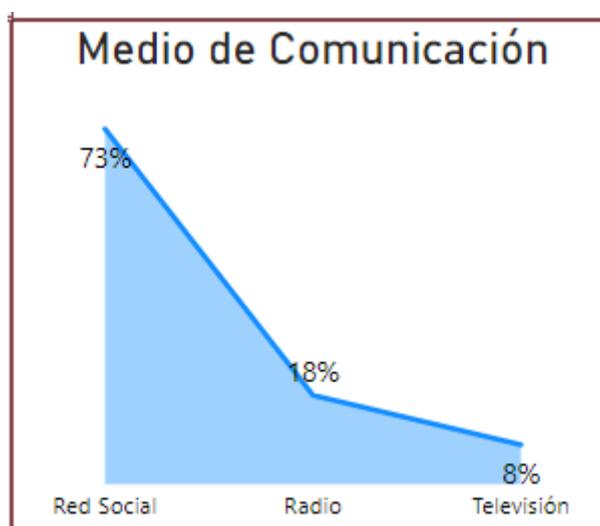


Figura 13.
Medio de comunicación

Como se observa en el gráfico las personas ubican a la red social como su medio de comunicación preferida, seguida de la radio y la televisión.

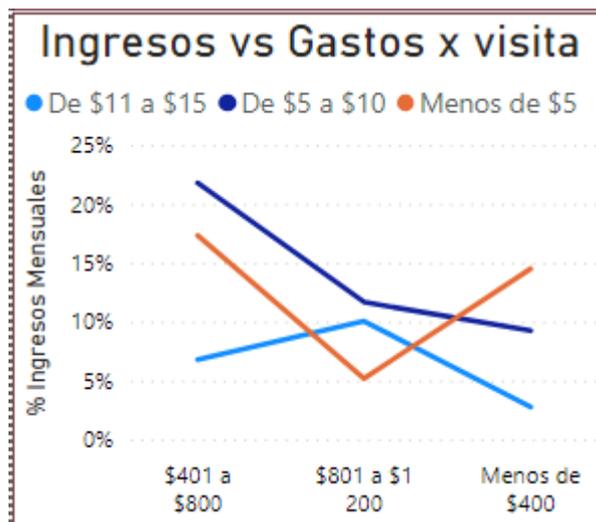


Figura 14.
Ingresos vs Gastos por visita

Finalmente, el último gráfico corresponde a un análisis de los ingresos mensuales de la persona vs el gasto promedio por visita a una heladería. Aquí se puede analizar que las personas que las personas gastan de USD 5 a USD 10 dólares en promedio, finalmente, se observa que no existe una relación directa entre el ingreso mensual y el gasto promedio, es decir, no se evidencia que mientras más ingreso, mayor gasto por visita tenga.

Conclusiones que se observan gracias al segundo dashboard

- ✓ Las mujeres consumen más helado que los hombres.
- ✓ Las personas que están en las edades comprendidas de 5 hasta 40 años consumen más helado que el resto de personas
- ✓ Las personas que visitan una heladería lo realizan en grupos de 2 a 3 personas..
- ✓ El medio de comunicación más usado es la red social
- ✓ La factura promedio por persona está entre \$5 a \$10 en cada visita.

Resultados cualitativos de la entrevista

Siguiendo con el estudio de viabilidad, es necesario conocer la opinión de los dueños de franquicias o que han comprado una. Para lo cual, se dispuso de una entrevista para tres personas.

Tema: Viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa.

La composición la entrevista es el siguiente:

- ✓ Participantes: Tres
- ✓ Edad: Comprendida entre 35 y 64 años.
- ✓ Nivel Socioeconómico: alto y medio-alto
- ✓ Variable: Público dueños de franquicias. Personas que compran franquicias modo de inversión.
- ✓ Lugar de la sesión: Vía virtual con banco de preguntas.

Guía de Temas

1. La realidad de las Pymes en el Ecuador
2. Escalada correcta de un negocio
3. Identificación de un negocio listo para expandirse y franquiciar su marca
4. Salto de Pymes a franquicias
5. La franquicia como alternativa de inversión en la actividad comercial
6. Elementos diferenciadores para escoger el tipo de franquicia
7. Factores que determinan si un negocio del sector alimenticio es franquíciable o no

La entrevista se realizó con tres participantes, de manera virtual debido al estado de emergencia sanitaria por el Covid 19, para la investigación se utilizaron preguntas abiertas y como evidencia del trabajo se generaron documentos con las respuestas de las personas participantes.

Objetivo General

Conocer el comportamiento y experiencia de dueños de locales de franquicias ya sean franquiciados o franquiciantes en el Ecuador.

Análisis de Resultados

1. ¿Cuál es la realidad de las Pymes en el Ecuador?

Todos los participantes coinciden que las Pymes tienen poco acceso a créditos y apoyo a emprendimientos, que la competencia es globalizada y en ese contexto se mueven las pequeñas y medianas empresas quienes sienten la presión de productos de bajo precio traídos desde el extranjero como el caso de China.

2. ¿Cómo escalar correctamente un negocio?

Para todos los participantes se deben tener procesos bien definidos, sistematizados y automatizados, para que los productos o servicios siempre sean percibidos de buena calidad, además es importante saber delegar con éxito. Por otra parte, se debe tener un plan de capacitaciones para generar cambios positivos en los equipos de trabajo porque para escalar un negocio es necesario que todos los equipos de la empresa puedan atender la demanda de productos o servicios, es decir, alineados a los objetivos de la empresa una vez creado todo esto, el negocio puede vender su éxito a través de una franquicia, evaluando rigurosamente a los franquiciados y controlando el cumplimiento de estándares de calidad.

3. ¿Cómo identificar que un negocio está listo para expandirse y franquiciar su marca?

Cuando un negocio apoya los valores de la organización, es fiable, rentable y tiene clientes satisfechos. Además, siempre es bueno realizar investigaciones de mercado para conocer la percepción de los clientes acerca de la marca, saber si realmente hay suficientes consumidores de los productos que se ofrecen, considerando que siempre existirá la competencia.

4. ¿Qué deben hacer las Pymes para poder replicarse y franquiciar sus marcas de forma óptima?

A criterio de los participantes se deben asesorar, es decir, contratar consultores para que los orienten y tracen un plan para que la empresa fortalezca la marca, el concepto del negocio, los aspectos legales, a través de estandarizar los procesos de producción y servicio.

5. ¿La franquicia como alternativa de inversión en la actividad comercial, es más rentable y segura que una inversión en un negocio independiente?

Al analizar las respuestas tenemos que a criterio de dos participantes si es más rentable y segura porque es una marca reconocida y existen manuales de procesos, en un negocio independiente hay más riesgo y es más difícil llegar a consolidar el producto o servicio que distinga al negocio.

Por otro lado, un participante considera que no siempre es más rentable y seguro, debido a los altos costos que tiene el adquirir la esencia del negocio (know how) y el riesgo que implica la instalación.

6. ¿Cuál es el elemento diferenciador que usted buscó para escoger el tipo de franquicia?

Todos coinciden que debería ser un producto con mucha demanda, con una marca reconocida y un buen retorno.

7. ¿Qué factores considera usted que son importantes para atraer a los clientes a un local de una franquicia?

Una buena estrategia de marketing y comunicación, producto o servicio de buena calidad, procesos claros y ágiles y la ubicación del local en caso de esperar concurrencia masiva ya que en el caso de usar servicio de delivery no es necesaria una buena ubicación.

8. ¿Al momento de seleccionar una franquicia que factores determinan en la elección de una franquicia local o una franquicia extranjera?

Prestigio de la marca y procesos estandarizados, también los testimonios o referencias y sin duda el monto de inversión requerido.

9. ¿Qué determina si un negocio del sector alimenticio es franquiciable o no?

Los resultados de un análisis del macro y microentorno deberán ser favorables para decidir un crecimiento exponencial del negocio.

10. ¿Cuáles considera usted que son los riesgos y limitaciones de una franquicia?

La inversión que se requiere de entrada, por otra parte, el franquiciado no es propietario de la marca, las directrices y toma de decisiones vienen del franquiciador, otro factor que incide es la elección correcta del lugar en donde funcionará y en algunos casos depende de la capacidad operativa de la franquicia.

11. ¿Cuáles son los rasgos principales de los negocios que triunfan en franquicia?

Para todos los participantes los rasgos principales de una franquicia que triunfa son:

- ✓ Tiene una marca de prestigio,
- ✓ Es un negocio rentable,
- ✓ Sus productos y servicios son estandarizados.
- ✓ Es fácil de implementar porque de esta manera el franquiciado podrá recuperar su inversión en forma rápida.

se esfuerzan por crecer en una economía con problemas muy complejos, en una crisis marcada por el desempleo e informalidad.

Sin embargo, existen muchos negocios que por su buena gestión y posicionamiento han podido pensar en crecer o franquiciarse, encontrando una buena oportunidad en el sector alimenticio, ya que es más fácil vender un negocio con una marca ya posicionada en el mercado que permite reducir el riesgo de invertir o crear desde cero un negocio.

Al analizar los factores que determinan el éxito de una franquicia se traducen en el buen uso de las redes sociales como factor de mercadeado debido a que es una ventaja a un público que siempre busca productos innovadores a través de sus redes o aplicaciones móviles.

Capítulo IV

Propuesta

Luego de realizar el respectivo análisis cuantitativo y cualitativo se observa que, si es viable una franquicia alimenticia aplicada a la heladería tailandesa, se considera la información recopilada en las encuestas y en las entrevistas con el grupo de personas que tienen experiencia en franquicias donde se pudo determinar que el éxito del negocio va siempre de la mano con una correcta aplicación del marketing y el desarrollo de la marca por lo que se tomó los principios del marketing mix para elaborar una propuesta que englobe una guía breve enfocada en las 7 Ps del marketing con los datos obtenidos de la encuesta y entrevistas realizadas y explicadas en el capítulo anterior. Se menciona, que dada la naturaleza de la franquicia se dará énfasis en el apartado de procesos con un manual operativo, por lo cuál será el primero en ser descrito.

Las 7 P's del marketing son:

Procesos

La estandarización de los procesos para poder franquiciar un negocio es vital, por ende, se vio en la necesidad de realizar un manual operativo en Excel, que servirá para que el dueño de la franquicia disponga de todos los formatos necesarios para que pueda franquiciar su negocio. El mismo consta de cinco secciones y tiene la información necesaria que deberá ser entregada para ampliar la red de franquicias, aquí se detalla de manera estandarizada las operaciones del negocio para su mejor comprensión, se las menciona a continuación:

- ✓ Preparación de la franquicia
- ✓ Organización y procesos
- ✓ Realización del producto
- ✓ Saneamiento

- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001

Manual Operativo

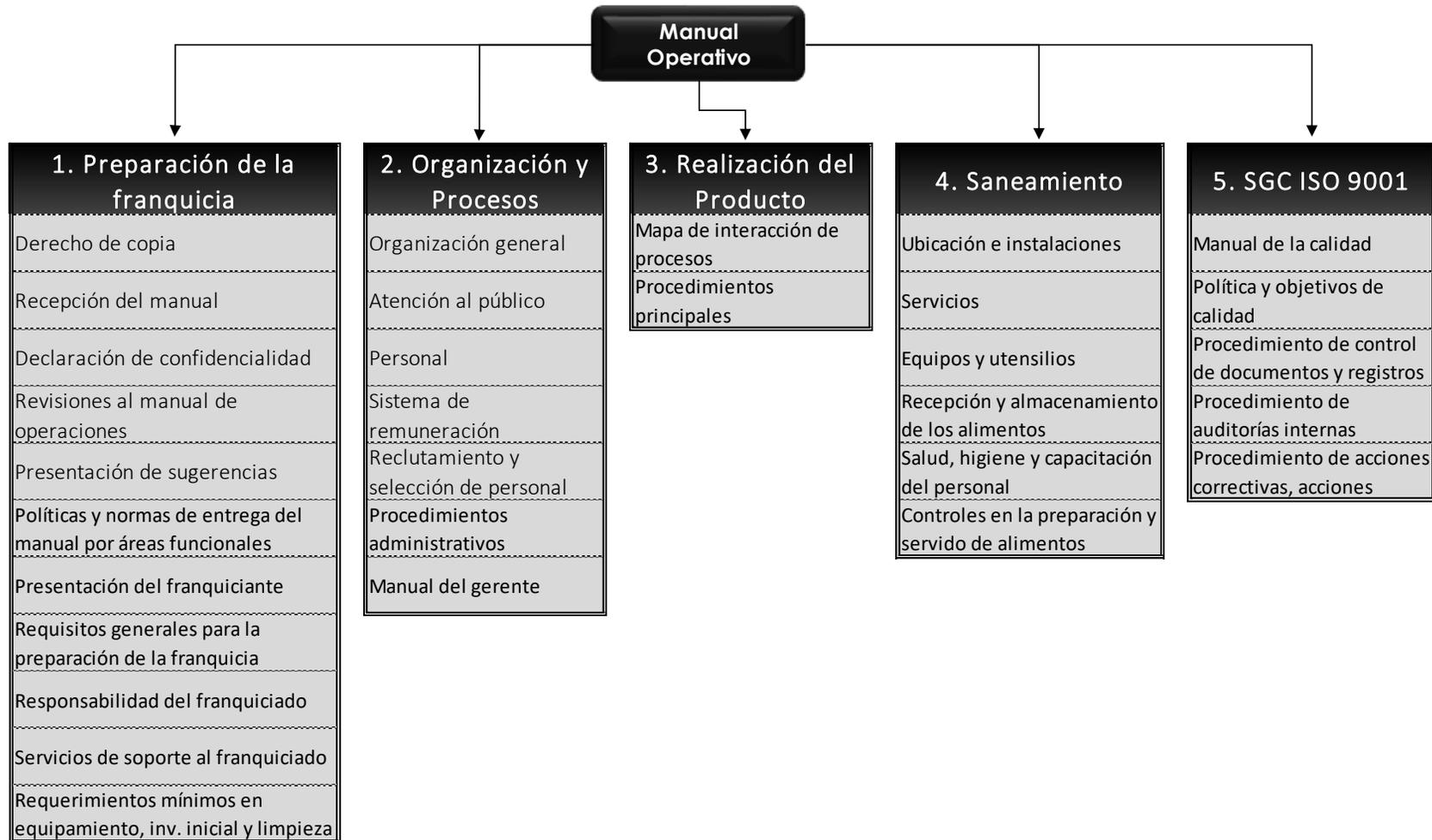
La necesidad del manual de operaciones es evidente para que un sistema de franquicia funcione con los más altos estándares de calidad y uniformidad en todos los bienes y servicios asociados con la marca registrada del franquiciador. El éxito de la franquicia depende de los esfuerzos de sus franquiciados independientes para replicar el modelo de negocio y la única manera factible es comunicar y transmitir todos los detalles de las operaciones que necesitan saber a través del uso de manuales.

Como se mencionó anteriormente, Excel fue el programa elegido para realizar los formatos necesarios para el manual, al inicio se observará la portada que consta de las cinco secciones antes mencionadas y cada sección tiene un hipervínculo a sus respectivas divisiones:



*Figura 16.
Portada del Manual Operativo*

A continuación, se procede a realizar un breve listado de que es lo que contiene cada una de las secciones que conforman el manual operativo que se encuentra disponible en Excel y que consta de 47 hojas de cálculo en total:



*Figura 17.
Secciones que conforman el Manual Operativo*

Se detalla ahora cada sección por separado:

Tabla 4.
Preparación de la Franquicia

Preparación de la franquicia
Derecho de copia
Recepción del manual
Modelo de reconocimiento del franquiciado de haber recibido el manual de operaciones
Declaración de confidencialidad
Modelo carta de aceptación de confidencialidad
Revisiones al manual de operaciones
Modelo de la notificación de cambio al manual de operaciones
Presentación de sugerencias
Modelo de la sugerencia de cambio al manual de operaciones
Políticas y normas de entrega del manual por áreas funcionales
Presentación del franquiciante
Requisitos generales para la preparación de la franquicia
Pre- apertura
Apertura del local
Post-apertura.
Modelo del formulario de confirmación de visita
Responsabilidad del franquiciado
Servicios de soporte al franquiciado
Requerimientos mínimos en equipamiento, inventario inicial de mercadería y limpieza
Modelo de lista de equipamiento básico
Lista de menaje
Equipamiento de limpieza
Modelo de lista de menaje

En el apartado 1 acerca de la preparación de la franquicia se señalan sus responsabilidades como franquiciado. El manual contempla políticas y procedimientos específicos, los cuales deberá seguir tanto el dueño como sus empleados, bajo la supervisión y asesoramiento del franquiciante. Además, la preparación de la franquicia tiene varias etapas o fases donde se consideran aspectos legales que van desde confidencialidad de la información proporcionada a través de los manuales de procesos hasta el listado de menaje y equipamiento.

Tabla 5.
Organización y procesos

Organización y Procesos
Organización general
Atención al público
Personal
Modelo de perfil de puestos de administrador
Sistema de remuneración
Haber y descuentos
Modelo de esquema de descuentos para el personal
Remuneración
Leyes de trabajo
Reclutamiento y selección de personal
Requerimiento de personal
Reclutamiento
Selección
Contratación
Permisos y faltas
Reemplazos del personal
Modelo de ficha de personal
Inducción
Normas básicas de disciplina
Modelo de reglamento interno de trabajo
Evaluación de desempeño del personal
Modelo de evaluación de desempeño y habilidades
Procedimientos administrativos
Aprovisionamiento de mercadería y materiales
Modelo procedimiento de compras
Lista de productos perecibles
Lista de productos no perecibles
Modelo de listado de activos fijos
Procedimientos de control de inventario
Modelo de salida por merma
Modelo de cuadro diario de reporte de producción
Modelo de inventario físico perecibles y no perecibles
Modelo de inventario físico de activos fijos
Modelo de retiros de equipos para reparación
Señales de pedido
Administración de caja
Modelo de liquidación de caja
Modelo de análisis de cuenta- egresos
Modelo de cuentas por pagar

Modelo de reporte de comprobantes (tickets) anulados
 Manual del gerente
 Modelo tablero de control

En el apartado de organización y procesos se encuentran el sistema organizativo de franquicia con las competencias del personal, todo lo que engloba los procedimientos administrativos y manuales del gerente. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.

*Tabla 6.
 Realización del producto*

Realización del Producto

Mapa de interacción de procesos
 Modelo de mapa de interacción de procesos
 Procedimientos principales
 Procedimiento de atención al cliente
 Modelo de procedimiento de atención al cliente en salón
 Modelo encuesta de satisfacción al cliente
 Preparación de helados
 Modelo de procedimiento de elaboración de helados
 Modelo de receta de helados

En la parte 3 acerca de la realización del producto se detallan los procedimientos de preparación del producto, atención del cliente y de compras. Para la ISO 9001:2015, la realización del producto es un proceso que puede representarse como una secuencia de integración de actividades permitiendo así definir los elementos de entrada y salida de los procesos, con lo cual se pueden determinar las actividades productivas.

*Tabla 7.
 Saneamiento*

Saneamiento

Ubicación e instalaciones
 Servicios
 Equipos y utensilios
 Recepción y almacenamiento de los alimentos

Cuadro: criterios de calidad aceptable para restaurantes
 Salud, higiene y capacitación del personal
 Modelo de control de higiene del personal
 Controles en la preparación y servido de alimentos
 Modelo de control de cocción de alimentos
 Modelo de control de temperaturas de equipos de frío

En el apartado 4 de saneamiento se mencionan los procedimientos operativos en base a los estándares de saneamiento en cumplimiento a la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines como las heladerías.

Tabla 8.
Sistema de Gestión de la Calidad

SGC ISO 9001

Manual de la calidad
 Modelo de un manual de calidad para empresas del sector gastronómico
 Política y objetivos de calidad
 Modelo de política de calidad y objetivo de calidad
 Procedimiento de control de documentos y registros
 Modelo de un procedimiento de control de documentos y registros
 Procedimiento de auditorías internas
 Modelo de un procedimiento de auditorías internas
 Procedimiento de acciones correctivas, acciones preventivas y producto no conforme
 Modelo de un procedimiento de acciones correctivas, acciones preventivas y producto no conforme

Finalmente, en el último apartado sobre el sistema de gestión de la calidad, es basado en base a la norma internacional ISO 9001, debido a que facilitará la estandarización de los procesos.

Siguiente la descripción del manual en Excel, cada división de la sección cuenta con sus respectivos hipervínculos que le dirigirá a cada uno de los formatos que se deben llenar para el manual operativo y en la parte superior se encuentran botones que les dirigirá a las demás secciones para una mayor agilidad como se observa a continuación:



Figura 18.
Botones de hipervínculos

Finalmente se muestra un ejemplo de uno de los formatos de la sección 1 de la preparación de la franquicia acerca de la notificación de cambio al manual de operaciones:

MODELO DE LA NOTIFICACIÓN DE CAMBIO AL MANUAL DE OPERACIONES

_____, __ de _____ de ____

Estimado franquiciado:

El presente es para comunicarle que se ha realizado cambios en el manual de operaciones, como se muestra en el siguiente cuadro:

Capítulo	Nº Página	Cambio realizado
		<input type="checkbox"/> modificado <input type="checkbox"/> eliminado
		<input type="checkbox"/> modificado <input type="checkbox"/> eliminado
		<input type="checkbox"/> modificado <input type="checkbox"/> eliminado

Estas modificaciones entrarán en vigencia a partir del: _____.

Atentamente,

Por:

Figura 19
Formato de ejemplo

Precio

En base a la encuesta, el precio es la segunda característica más destacada, es decir, que los precios no podrían ser elevados, debido a que las personas basan su compra en el precio. Otro dato interesante que arroja la encuesta es el gasto promedio del consumidor que varía entre \$5 a \$10 por familia, cabe resaltar que las personas con ingresos de \$400 a \$800 son las que más consumen helado. En base a esta información, sería importante fijar el precio con el modo psicológico como estrategia, ya que al segmento al que va dirigido, es para personas en donde predomina el factor emocional, en este caso el helado vende experiencia. Es importante mencionar, además, que debe ser ligado el precio con un análisis de costos.

El precio del helado tailandés será muy similar al de la competencia directa e indirecta, sin embargo, tienen un valor agregado y diferencial que lo hace novedoso e innovador.

*Tabla 9.
Análisis de precios de la competencia*

HELADERÍA	PRESENTACIÓN	PRECIOS
Tutto Freddo	Frozen yogurt	\$1.50 - \$2.50 - \$2.99
Frutilados	Cono, copas, Waffles	\$1.50 - \$1.90 - \$3.90
Mc Donald's	Conos, Sundae, McFlurry	\$0.80 - \$1.60 - \$2.60
Monte Bianco	Conos, Copas	\$1.50 - \$2.50 - \$3.30 - \$4.75
Fornace	Conos, Copas, Waffles	\$1.50 - \$2.80 - \$3.25 - \$4.50
Heladería Holanda	Conos, Copas, Waffles	\$2.00 - \$2.50 - \$3.00
Helados la Tienda	Paleta	\$ 1.50

En base a los datos de la tabla, se evidencia que los precios están entre el \$1.50 y \$4.75, por lo tanto, estos deben ser los rangos de precios que los helados tailandeses deben tener.

Producto

El producto deberá realizarse bajo todos los estándares de calidad, el detalle de cómo se realizará y los formatos los contempla el manual operativo en la sección de “realización del producto”. Por otro lado, las encuestas definieron que el sabor y la presentación del helado son las características más valoradas por el cliente, es decir, son un factor diferenciador, siendo un factor de éxito para el negocio.

El producto final es un helado con base en una fórmula de lácteos y frutas frescas que constituyen la parte primordial de este helado de calidad, a esta mezcla ya solidificada se le añaden jaleas y milano que resaltan el sabor y color y aderezos como galletas, waffles, crema y otros más.

La novedosa presentación y elaboración artesanal son factores que marcan la diferencia del producto; el helado se vende en envases para helados de 6 y 8 oz respectivamente y como

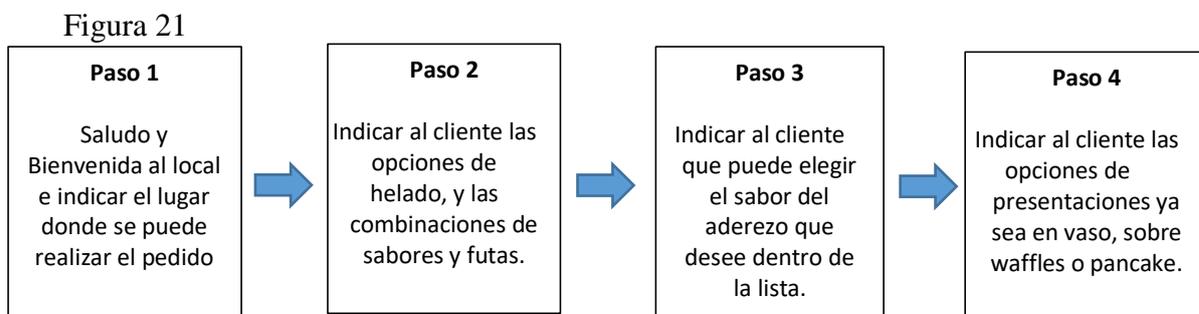
adicional están las copas o platos montados sobre waffles o pancakes artesanales decorados con galletas, y aderezos con diferentes texturas y colores.

El proceso de elaboración consiste en juntar una base láctea con la fruta fresca en una superficie congelante y proceder a elaborar un mix; posterior a eso se procede a formar el rollo de helado. Finalmente, se colocan los aderezos como el milano y los jarabes saborizados y se los decora con galletas y chispas de caramelos o chocolates dependiendo del gusto del cliente como se muestra a continuación:



Figura 20
Foto del helado tailandés

Además de su elaboración, presentación y el empaque del producto, es importante en la entrega del servicio la atención al cliente, por lo que se recomienda usar el presente esquema por parte del franquiciado:



Esquema de atención y servicio al cliente

Plaza

El producto será ofertado en un punto de venta, que deberá contar con frente a la calle, muy visible y de fácil acceso, con una superficie de 30 a 45 metros cuadrados, con capacidad hasta para 30 personas; ubicado a los alrededores de un parque o una plaza en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca, preferiblemente con un lugar cercano para el parqueo de vehículos. Adicionalmente, el lugar deberá presentar un alto movimiento comercial y que sea frecuentado por niños y adolescentes para pasar el tiempo libre.

Con base a la encuesta realizada el punto de venta deberá fusionar todos los conceptos de comodidad y funcionalidad creando un ambiente donde el cliente encuentra un entorno natural y saludable, cerca de la zona de mayor actividad turística de la ciudad; todos estos factores se equilibran al momento de ingresar al local donde el cliente se aleja de la contaminación visual, del ruido y del estrés para disfrutar una experiencia diferente ya sea con la familia o amigos.



Figura 22
Planta de Local Óptimo

El canal de distribución será directo, no habrá intermediarios, debido a que el helado tailandés, se caracteriza por sus helados en rollo elaborados de forma artesanal en el momento, por lo cual, es difícil venderlo por delivery ya que la textura y la forma se echarían a perder, por ende y luego de consultar a los expertos si se usa delivery con los helados, estos podrían venderse a domicilio hasta un kilómetro a la redonda usando envases especialmente diseñados para garantizar sus características

Promoción

En base a las encuestas y la entrevista, para llegar al cliente se establecerán diferentes medios para que el contacto y el reconocimiento de la marca estén acordes con las estrategias y las actividades encaminadas a la fidelización del cliente:

- ✓ Publicidad, promociones y premios en radios dirigidas a una audiencia joven
- ✓ Espacios publicitarios en medios impresos como revistas familiares y de interés general, diarios locales con mayor tiraje y posicionamiento
- ✓ Alianzas con Gringo Tree que permitirá estar constantemente en la memoria del cliente extranjero residente en la ciudad, que busca nuevas tendencias en comida.
- ✓ Publicaciones periódicas en blogs con líderes de opinión o influencers en redes sociales para generar marketing directo con los clientes frecuentes.
- ✓ Manejo de redes sociales a través de un Community Manager
- ✓ Promociones exclusivas en redes sociales

Con la promoción en las redes sociales se busca una cercanía con los clientes y generar un espacio que permita interactuar de manera continua con los consumidores para conocer sus gustos, preferencias, comentarios y expectativas; al mismo tiempo crear marketing viral y dar a conocer el producto y servicio a la mayor cantidad de personas en el menor tiempo posible de una manera eficiente y más cercana.

Por otro lado, se diseñará una campaña permanente de publicidad donde el franquiciante será quien maneje de forma exclusiva las estrategias y herramientas de publicidad ya que de esta manera se podrá cumplir con el concepto de homogeneidad y la no competencia entre franquiciados; para este propósito el franquiciante tomará el 1% de los ingresos de cada establecimiento según el contrato de franquicia para financiar las campañas de publicidad y promociones.

En lo que respecta al departamento de comunicación, este constituye el eje transversal entre la administración y los clientes internos y externos de la organización, tiene como finalidad evaluar las actitudes del público, crear los canales para dar a conocer lineamientos de las políticas y procedimientos de una organización, crear y ejecutar programas

comunicacionales para ganar la comprensión y la aceptación del público; considerando lo antes expuesto, una buena imagen de la compañía incide directamente en el sentir de los clientes y la correcta percepción de la marca logrando los mejores resultados para competir y posicionarse en el mercado.

Considerando los ciclos de ventas del negocio dará un mayor énfasis en la promoción por redes sociales y medios formales en los meses considerados de ventas bajas que son enero, marzo y septiembre, además creará estrategias promocionales para atraer mayor afluencia de consumidores en las mañanas de lunes a miércoles ya que son los días de menor afluencia y ventas.

Con respecto a la publicidad y promoción, es necesario tener parámetros establecidos en cuanto a la marca del negocio y a la imagen corporativa. La marca es un distintivo adoptado para distinguir al negocio, sus actividades comerciales y posición frente a otros establecimientos con servicios similares. El manejo de la imagen y las restricciones de este, indican un compromiso de calidad y de constancia, una garantía de autenticidad y soporte de seguridad.

Toda publicidad debe regirse a la imagen corporativa, que abarca todos los elementos básicos del sistema de identidad del negocio a través de la creación e implementación de signos distintivos de la empresa como la utilización de un logotipo y de papelería que contenga este distintivo de acuerdo con el formato y colores establecidos bajo el concepto de uniformidad contenidos en el manual de marca.

Personas

Para el dueño de todo negocio, las personas son la parte fundamental del mismo, dentro de estos ya están considerados los empleados que son la cara de la empresa y los clientes que son la razón de ser de la empresa.

Los empleados tanto de la parte operativa como de la administrativa deberán ser contratados teniendo en cuenta un perfil de competencias según sea la función que va a desempeñar dentro de la organización, por otro lado, se registrarán periódicamente a una evaluación de desempeño y actitud, lo que servirá de retroalimentación para la parte administrativa, quienes son los encargados de tomar los correctivos del caso para lograr una mejora continua. Además, cada empleado tendrá capacitaciones constantes de servicio al cliente y del producto impartidas por el franquiciante como parte de la trasmisión de conocimientos del know-how que garantiza la calidad del producto y del servicio, para lo cual, se realizará un plan de capacitación en base a los requerimientos del personal y a la información recabada de la evaluación de desempeño. Finalmente, el personal tendrá que regirse en base al reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de Trabajo. Todos los detalles y formatos acerca del personal y su remuneración, como los contratos, se encuentra en el manual operativo.

Los clientes como personas que buscan recibir lo mejor por su dinero, son parte esencial del negocio; al cliente le gusta aprender o conocer acerca de los procesos de preparación y origen de los productos que consumen; además les gusta informarse por redes sociales de las opiniones que ha generado el producto o servicio. Es por eso por lo que todas las acciones que se toman en el día a día son para la satisfacción y fidelidad del cliente.

Presencia física

En base a la encuesta y la entrevista, la presencia física es importante para el cliente, el dueño del negocio deberá por medio de un diseñador, otorgarle un layout y el diseño en 3d de cómo estará predispuesto el mobiliario y equipo pertinente, con su respectiva señalización. Finalmente, el personal deberá siempre utilizar el uniforme del negocio. Además, la evidencia física representa lo tangible del negocio que va desde la experiencia con la marca, el contacto con el personal de mostrador, el empaque del producto, percepción sensorial de los colores, diseños de mobiliario y espacio, la música y aromas que el consumidor percibe en el local de venta, todos estos elementos buscan crear una atmósfera única con la que el consumidor se va identificando con la marca.

Por otro lado, se debe crear el espacio virtual como parte del Physical Evidence, ya que este lugar viene a ser un nexo de gran importancia entre la marca y el consumidor, debido a que el cliente por lo general antes de visitar el local físico indaga sobre la marca, ubicación, menú, servicios complementarios, ya sea en redes social, blogs, Tripadvisor, etc. y se basa en opiniones y calificaciones para tomar la decisión de acudir al punto de venta.

Las entrevistas y encuestas coincidían en el uso de redes sociales como medio de comunicación preferido por los clientes. Este espacio virtual permite la interacción con el consumidor; por lo que el correcto diseño e implementación de la página institucional que conecte las redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube y Spotify, facilita la comunicación y el reconocimiento de la marca.

Esto permitirá que el consumidor navegue de forma amigable e intuitiva, familiarizándolo con todos los productos y servicios que ofrece el negocio, a través de una galería interactiva en la que puede visitar de una manera virtual el espacio del punto de venta,

donde podrá observar el diseño, la distribución del espacio, el ambiente, la música y todo lo que hace única y especial a la marca.

Además, este espacio online permitirá implementar estrategias de ventas a través de promociones exclusivas en redes sociales, mediante la emisión de comentarios, por una parte, y por otra al compartir los posts, el cliente podrá acceder a cupones virtuales de descuento para los días de baja rotación comercial en el punto de venta.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El estudio investigativo antes descrito, realizado en base a los planteamientos de varios objetivos, el principal: determinar el análisis de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia, en el desarrollo del modelo se evidencia el cumplimiento de este objetivo.

Se desarrollaron las bases teóricas para ayudar a fundamentar y direccionar la investigación a través de fuentes de información secundarias. Además, se investigaron varios temas, como el origen de los helados, surgimientos y evolución de las franquicias. Para el marco referencial se recopilaron estudios similares y relacionados con el tema. También se elaboró el marco jurídico aplicable para Ecuador el cual fue incorporado al marco teórico de la tesis, teniendo como resultado una estructura bastante sólida para el cuerpo del documento.

Se puede apreciar que la franquicia como modelo de negocio resulta ser atractiva debido a que el retorno de inversión del negocio es a corto tiempo con un riesgo bajo de pérdida y su éxito está respaldado por una marca desarrollada con posicionamiento en el mercado, a diferencia de un negocio propio que a pesar de estar en el mismo mercado presenta un mayor riesgo de obtener éxito.

Para que una Pyme llegue a ser una franquicia debe comenzar siempre como un negocio independiente y a medida que se va desarrollando en el mercado y generando el proceso de calidad va ganando fuerza y credibilidad para convertirse en una franquicia de éxito que le permitirá llegar a crecer y a expandirse a otros sitios y ciudades.

Por tales motivos, luego de recabar información teórica y legal, realizar un análisis cuantitativo y cualitativo, se llegó a la conclusión que es viable una franquicia de una heladería,

por lo cual, se pone a disposición una guía enfocada en las 7 P's del marketing centrándose en los procesos, debido a la estandarización de procesos que es vital para poder franquiciar un negocio, por ende, se propone de manual operativo para que el dueño del negocio pueda tener una herramienta útil e indispensable para emprender con este modelo de negocios.

Recomendaciones

Las recomendaciones a las que se han llegado luego de esta investigación para que las franquicias logren una mejor imagen ante su consumidor y mercado meta, se deberían enfocar en la correcta implementación de estrategias de marketing y comunicación dirigidas a cada segmento de sus consumidores, considerando que los medios de comunicación y las redes sociales son herramientas indispensables para dirigirse hacia su target.

Además, previo a que el negocio desee franquiciar es necesario lo siguiente:

- ✓ Realizar lo antes posible el registro de marca en el IEPI, este procedimiento es vital para toda empresa que desea franquiciar.
- ✓ Estandarizar los procesos es clave para que una empresa llegue a ser una franquicia.
- ✓ Es necesario la guía de un abogado experto en contratos de franquicia para evitar cualquier problema.

Finalmente, luego del análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación se puede recomendar lo siguiente:

- ✓ Al ser el sabor la característica más valorada, se recomienda mayor atención a este aspecto y además la diversificación de nuevos sabores.
- ✓ Como publicidad se recomienda realizar promociones de productos unitarios y no en combos.
- ✓ La mejor ubicación para ponerse una franquicia de una heladería es en un parque.
- ✓ En época de verano se deberá realizar mayor publicidad.

- ✓ Las publicidades podrían enfocarse en un porcentaje mayor a las mujeres que a los hombres con una edad de 16 años hasta 40.
- ✓ Realizar promociones en los días menos concurridos (lunes a miércoles).
- ✓ Realizar promociones por la visita de 4 personas en adelante.
- ✓ La red social deberá ser el medio de comunicación más utilizado para la publicidad.
- ✓ Realizar descuentos o beneficios a las personas que gasten más de USD 10

Referencias

- Anzola, M. (2014). Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. *Universidad EAN*, 1-6.
- Araque, W. (2012). *Las PyME y su situación actual*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arias, E. (2016). El contrato de franquicia internacional: Análisis normativo y de la práctica comercial en Colombia. *EAFIT*.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la Republica del Ecuador. Montecristi.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Propiedad Intelectual*.
- Babin, B., & Zikmund, W. (2015). *Exploring Marketing Research*. Boston: Cengage Learning.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Índice de actividad económica coyuntural*.
- Bernal, E., & Pérez, T. (2013). Manual para franquiciar empresas en el sector alimentos. *Trabajo de grado*. Antioquia: Escuela de ingeniería de Antioquia.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1603-1617.
- Cali, P. (Junio de 2016). Plan de negocios para la implementación de una heladería con nitrógeno líquido en la ciudad de Guayaquil. *Tesis de grado*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Cantos, M. (1998). *Introducción al comercio internacional*. Barcelona: Editorial UOC .
- Carrera, P. (2019). Franquicias, inversión en un tipo de negocio que viene con experiencia y en el que se comparten las ganancias. *Diario el Universo*.
- Carrera, P. (2019). *Franquicias, inversión en un tipo de negocio que viene con experiencia y en el que se comparten las ganancias*.
- Castro, C., & Cataluña, R. (2004). El sistema de franquicias: Fundamentos teóricos. *Investigaciones Europeas Dirección y Economía de la Empresa*, 71-96.
- Catalunya, G. (2012). *Franquicias*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación 6ta Edición*. México: McGRAW-HILL.
- Combs, J., Ketchen, D., Shook, C., & Short, J. (2011). Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 99-126.
- Comisión de la Comunidad Andina. (2013). Decisión 486.
- Congreso Nacional. (05 de enero de 2004). Reglamento general a la ley de turismo.
- Congreso Nacional. (01 de febrero de 2009). Reglamento a la ley de propiedad intelectual.
- Cruz, B. (2015). Manual operativo para la implementación de un local de la franquicia pinche burro de comida rápida tex mex. Universidad de los hemisferios.

- Cuatrecasas, L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ediciones Días de Santos, S.A.
- Cuesta, P. (2004). La franquicia: una formula comercial con éxito en pleno crecimiento. . *Distribución y consumo*, 7-8.
- Ecuafanquicias. (2015). Obtenido de <http://www.ecuafanquicias.com/index.htm>
- Ecuafanquicias. (2018). *¿Cómo crear Franquicias de su Negocio en Ecuador?*
- Ekos. (2011).
- Ekos. (2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*.
- Elías, A. (2014). *Definición de franquicia*.
- Escudero, M. (2014). *Logística de almacenamiento*. España : Paraninfo.
- Fischer, L. (2018). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega*. UNAN.
- Gallardo, L. (2013). El significado de las variables del marketing - mix para los públicos objetivo. *Razón y palabra*.
- Gómez, A. (2017). *Análisis de las franquicias existentes en la ciudad de Esmeraldas*.
- Guerrero, A. (febrero de 2016). Análisis de prefactibilidad para la implementación de emprendimiento de una franquicia internacional. Caso: Che Lagarto Hotels en Quito periodo 2015-2018. *Tesis de grado*. Quito, Pichinca, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Guerrero, P., Hernández, D., & Díaz, L. (2012). Metodología para la fijación de precios mediante la utilización de la elasticidad precio - demanda. *Revista Apuntes del CENES*, 9-36.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoang, P. (2013). *Business Management Third Edition*. Australia: KHI, Printing.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Directorio de empresas y establecimientos*.
- Iturriaga, J. (2003). *Una franquicia inmobiliaria busca espacio en Ecuador*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson .
- Lam, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2019). *MKTG. Marketing, 8ª edición*. Ciudad de México: Cengage learnign .
- León , R. (2016). Modelo de expansión de negocio por medio de franquicias aplicado a fratello gelato. *Tesis de grado*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad el Azuay.
- Levitt, T. (1983). *The marketing imagination*. Editor of the Harvard.
- López, M. (2009). La publicidad en el punto de venta: su realidad y tendencias . *Revista de la seeci*, 79-128.

- Magleby, K. (2008). *Microfranquicias. La solución a la pobreza mundial*. Provo-Utah: Power Think Publishing.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación De Mercados*. México: Meneses y Rodríguez.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista científica "Visión de Futuro"*.
- McCarthy, E. (2002). *Basic marketing*. McGraw Hill Higher Education .
- McMillan, J., & Schumacher. (2005). *Investigación educativa 5.a edición*. Madrid: Pearson Educación.
- Míguez, M., & Bastos, A. (2006). *Introducción a la organización del punto de venta*. España: Ideas propias Editorial.
- Ministerio de Salud. (21 de febrero de 2013). Reglamento de registro y control sanitario de alimentos.
- Moncayo, O., & Cabanilla, E. (enero de 2007). Las franquicias en Ecuador. *Tesis de maestría*. Universidad de especialidades turísticas.
- Montenegro, E. (2014). *Lo primero que debes saber antes de comprar una franquicia*.
- Mooi, Sarstedt, & Mooi-Reci. (2018). *Market Research: The Process, Data, and Methods Using Stata*. Springer Texts in Business and Economics. Singapore: Springer.
- Morejón, A. (2009). *La Franquicia Como Instrumento De Gestión Tecnológica. Situación Cubana,* " Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales. Cuba.
- Muller, K. (2016). El papel de las marcas en la nueva era de la computación publicitaria. *Opción*, 39-65.
- Narváez, M. (2016). *Estimación del valor de una franquicia para oferta: caso de estudio en franquicias de comidas rápidas*.
- Navas, M. (2016). Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. *Plutos Bracelona*, 4-9.
- Nielsen. (2016). *38% de los colombianos come fuera de su hogar*.
- PromPerú. (2013). *Perfil de Mercado de Franquicias en Ecuador*.
- Ramírez-Velásquez, A., Montoya, I., & Montoya, L. (2012). Análisis del modelo "Mexcla de Marketing" de la industria del bioetanol en Colombia. *Acta Agronómica*, 177--191.
- Rincón, E. (2007). El Tratado de Libre Comercio, la integración comercial y el derecho de los mercados. *Fraquicias* , 59-60.
- Rivera, J., & Vigaray, M. (2002). *La promoción de ventas*. Marid: Esic.
- Rodés, A. (2017). *Medio de pago internacionales*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Rodríguez, I., Ammetler, G., López, Ó., Maraver, G., Martínez, M., Jiménez, A., . . . Martínez, F. (2008). *Principio y estrategias de marketing*. Editorial UOC, S.L.

- Rodríguez, N. (2017). Guía para el diseño de un plan estratégico de marketing para el incremento de profesionales mujeres en las tecnologías de la información . *Interfases*, 75.
- Rojas, L. (2016). *La franquicia como opción de inversión y crecimiento frente al proyecto de creación de un negocio independiente de forma tradicional*.
- Ronquillo, S. (2015). Las franquicias sociales, una alternativa educativa para la regulación del comercio informal. *Revista Universidad y sociedad*.
- Sánchez, E. (2000). *El contrato de Franquicia (aspectos básicos)*. Anales de Derecho.
- Santillán, G. (2013). Cámara de Comercio de Costa Rica.
- Sarmiento, J. (2018). La fidelización como consecuente de la calidad de la relación en las organizaciones. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 337-354.
- Schlesinger, M. (2008). Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Torno Franquicias Consulting . (2015). *La franquicia: visión 2008-2015*.
- Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). (2020). Inteligencia de Negocio Aplicada. *El papel del capital humano*. España.
- Villagram, L. (2020). *Aspectos legales de la franquicia en Ecuador*. Asociación ecuatoriana de franquicias.
- Villagrán, L. (Mayo de 2012). La Franquicia: la multiplicación de empresarios y negocios a nivel global. Guayaquil , Guayas, Ecuador: Universidad de Santiago de Guayaquil.
- Vina, R. (2002). *Revista Gestión*.
- Zabala. (1973). *Acotaciones sobre el contrato de distribució*. Revista Jurídica Argentina La Ley.
- Zamora, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *ESPACIOS*, 1-12.

Apéndices

Apéndice A - Preguntas de la Encuesta

¿Consume helados?

1. Si.
2. No.

¿Qué tipo de helados ha consumido últimamente? Seleccione 3 y enumere según su consumo habitual donde 1 es lo que más consume.

1. Helados soft
2. Helados Rolls
3. Helados de yogurt
4. Gelato—Paleta artesanal
5. Granizado
6. Helados procesados de tiendas

¿Qué tipo de helados le gustaría consumir? Señale según corresponda lo que más se ajusta a usted

1. Helados soft
2. Helados Rolls
3. Helados de yogurt
4. Gelato—Paleta artesanal
5. Granizado
6. Helados procesados de tiendas

Al momento de ir a la heladería, ¿qué prefiere? Seleccione uno.

1. Combos
2. Promociones
3. Productos unitarios

4. Otros, especifique

La última vez que fue a una heladería ¿Con cuántas personas ha ido en promedio?

1. Solo
2. De 2 a 3 personas
3. De 4 a 5 personas
4. De 6 a 7 personas
5. De 8 a 9 personas
6. Más de 10 personas

La última vez que fue a una heladería ¿a cuánto ascienden los gastos totales incurridos?

1. Menos de \$5
2. De \$5 a \$10
3. De \$11 a \$15
4. De \$16 a \$20
5. De \$21 a \$25
6. Más de \$26

¿Con qué frecuencia visita la heladería?

1. Cada semana
2. De dos hasta tres veces al mes
3. Una vez al mes
4. Trimestralmente
5. Semestralmente
6. Una vez al año

¿Qué día de la semana asiste con más frecuencia a una heladería?

1. Lunes

2. Martes
3. Miércoles
4. Jueves
5. Viernes
6. Sábado
7. Domingo

¿En qué horario acude con más frecuencia a las heladerías?

1. Mañana
2. Tarde
3. Noche

A continuación, se presentan varias características del servicio de una heladería. Por favor, seleccione 5 y enumere según su preferida donde 1 es lo que más prefiere

1. Sabor
2. Precio
3. Presentación
4. Instalaciones y equipo
5. Variedad de servicios
6. Variedad de sabores
7. Espacio del local
8. Promociones
9. Servicio al cliente
10. Parqueadero

¿En dónde preferiría que se encuentre la heladería? seleccione 2 y enumere según su preferencia donde 1 es lo que más prefiere

1. Centro de la ciudad

2. Parques
3. Cerca de instituciones
4. Calle larga
5. Remigio Crespo
6. Centros comerciales
7. Patio de comidas
8. Otros, especifique

¿Usted asistiría a una heladería si éste incorporara todas las características más relevantes que usted calificó?

1. Muy poco probable
2. Poco probable
3. Tal vez
4. Probablemente
5. Muy probablemente

¿Qué factores condicionan la compra de un helado? Seleccione 2 y enumere según corresponda donde 1 es el factor más importante

1. El clima
2. Antojos repentinos
3. Planes de entrenamiento
4. Presentación del empaque
5. Publicidad de la marca
6. Ofertas
7. Otros, especifique

¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia? Rellene los espacios según considere.

Medio	El nombre del 1er medio más preferido	El nombre del 2do medio más preferido	Si aplica: Horario/Sección/ Canal/Segmento
Radio			
Periódico			
Televisión			
Revista			
Red Social			
Otros, especifique			

Sexo

1. Masculino
2. Femenino

Edad

1. Menos de 20
2. De 21 a 40
3. De 41 a 60
4. Más de 61

¿Sus ingresos familiares mensuales dentro de que rango se encuentran?

1. Menos de \$400
2. \$401 a \$800
3. \$801 a \$1 200

4. \$1 201 a \$1 600
5. \$1 601 a \$2 000
6. \$2 001 a \$2 400
7. Más de \$2 400

Apéndice B - Formato de cuestionario de la entrevista

Guía de preguntas de entrevista conformado por personas que poseen locales de franquicias y han franquiciado su negocio:

1. ¿Cómo es la realidad de las Pymes en el Ecuador?
2. ¿Cómo se debe escalar correctamente un negocio?
3. ¿Cómo identificar que un negocio está listo para expandirse y franquiciar su marca?
4. ¿Qué deben hacer las Pymes para poder replicarse y franquiciar sus marcas de forma óptima?
5. ¿La Franquicia como alternativa de inversión en la actividad comercial, es más rentable y segura que una inversión en un negocio independiente?
6. ¿Cuál es el elemento diferenciador que usted buscó para escoger el tipo de franquicia?
7. ¿Qué factores considera usted que son importantes para atraer a los clientes a un local de una franquicia?
8. ¿Al momento de seleccionar una franquicia que factores determinan la elección de una franquicia local o una franquicia extranjera?
9. ¿Qué determina si un negocio del sector alimenticio es franquiciable o no?
10. ¿Cuáles considera usted que son los riesgos y limitaciones de una franquicia?
11. ¿Cuáles son los rasgos principales de los negocios que triunfan en franquicia?
12. ¿Cuáles son los factores relevantes que usted considera para éxito de un negocio del sector alimenticio?

Apéndice C - Modelo de Contrato de Franquicia

En..... a..... de..... de.....

REUNIDOS

De una parte D....., mayor de edad, con domicilio en..... calle....., quien actúa en nombre y representación de..... S.A (denominación, domicilio social, datos de inscripción en el RM, NIF...) (en adelante denominada franquiciador), en calidad de..... [cargo ostentado en la persona jurídica: Consejero delegado, Administrador...], según resulta de..... (mencionar si resulta de los Estatutos sociales o de una escritura posterior de nombramiento), con poderes suficientes para este acto.

(Si el franquiciador es una persona física, mencionar que obra por cuenta y en nombre propio).

Y de otra, D..... (denominado en lo sucesivo franquiciado), mayor de edad, con DNI número..... y domicilio encalle..... número.....(Si el franquiciado es una persona jurídica, mencionar los mismos datos que para el franquiciador).

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad de obrar necesaria para la firma del presente contrato y puestos previamente de acuerdo.

DECLARAN

a) El franquiciador es titular.....(mencionar las circunstancias de su titularidad en cuanto a Registro de la Propiedad Industrial, Registro Europeo...) de.....(mencionar la marca, rótulo del establecimiento) acreditados en el mercado como signos distintivos de(delimitar específicamente el producto o servicio objeto de la franquicia).

(Si el franquiciador es titular de otros derechos de propiedad industrial que formen parte del objeto de la franquicia mencionar, además de la calificación de los mismos y las circunstancias de su titularidad, el objeto específico al que se refieran en el ámbito de la franquicia. Esta precisión es necesaria incluso cuando el tal derecho no se transmita, pero se ceda el uso del bien en que se ha instrumentado, y, gr., patentes de inversión de una máquina de reparación de calzado, cuando este sea esencial al desarrollo de la actividad en que consista la franquicia).

b) El franquiciador ha desarrollado unos métodos específicos de distribución, diseño de los puntos de venta y gestión de los establecimientos, tal que en conjunto constituye un know comercial particular logrado mediante la inversión de medios económicos en investigación, así como en virtud de la larga experiencia en el sector, todo lo cual

ha condensado en el MANUAL "M" (mencionar que la titularidad que ostenta sobre el Manual deriva de ser el franquiciador su autor material e intelectual).

(Si el franquiciador ha desarrollado igualmente determinado know how relativo a procedimientos de fabricación, elaboración, manipulación, presentación...de productos, detallarlo convenientemente haciendo constar que también queda comprendido en el Manual.)

- c) En virtud de lo anterior el franquiciador ha alcanzado notorio prestigio comercial dado que sus clientes identifican los productos (servicios) "X", como garantía de calidad, y los establecimientos "X" dirigidos por profesionales altamente cualificados.
- d) El franquiciado ha sido seleccionado por el franquiciador para formar parte de su red de distribución y, después de haber recibido información suficiente del franquiciador, desea formar parte de la misma y ser adiestrado y asistido en el ejercicio (mencionar la actividad comercial al desarrollar por el franquiciado) dentro de los límites de este contrato.

(Si el franquiciado se compromete a utilizar determinados instrumentos máquinas en la explotación de la franquicia, detallarlo convenientemente).

- e) El franquiciado reconoce y admite la importancia que para el franquiciador y para los otros franquiciados tiene el mantenimiento de las características especiales del negocio descrito a fin de que la imagen de los establecimientos "X" no se vea deteriorada respecto al público.
- f) El franquiciado reconoce y admite la singular relación con el franquiciador y los beneficios mutuos que se derivan del mantenimiento de los criterios y política fijados por el franquiciador y de una apertura de comunicaciones y de amplia colaboración con otros franquiciados y con el franquiciador, así como la dependencia de cada uno de ellos para la fiel ejecución de los términos y condiciones de este acuerdo, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

EN CONSECUENCIA, considerando las premisas y convenios mutuos aquí convenidos, se acuerdan por y entre las partes los siguientes:

PACTOS

PRIMERO: El franquiciador concede por el presente documento al franquiciado, y este a su vez, también por el presente documento, acepta una franquicia como franquiciado de "X" según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en:

1.º La autorización para la distribución (producción/distribución) de los productos (servicios) "X" (si se trata de una franquicia multimarca mencionar únicamente el género de actividad y el tipo de productos en abstracto, v. gr. Productos microinformáticos, si es posible o muy costoso hacer una relación de los mismos) en el

local del franquiciado (mencionar en qué concepto dispone del local, propiedad, arrendamiento...) descrito en este contrato.

2.º La utilización por el franquiciado del know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el MANUAL "M".

3.º El uso por el franquiciado de los signos distintivos propiedad del franquiciador consistentes en (detallamos convenientemente, marcas, rótulos, logotipos...) siempre en conexión con los productos (servicios) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

(Si ha sido necesaria la licencia de otros derechos de propiedad industrial mencionar las circunstancias detalladamente.)

4.º La prestación por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial durante la vigencia del acuerdo en los términos que más adelante se detallan.

SEGUNDO: La concesión de la presente franquicia no supone en ningún caso la creación de un vínculo laboral entre el franquiciador y el franquiciado. Al contrario, la franquicia otorgada por el presente se configura como negocio propio del franquiciado, que éste conducirá a su propio riesgo y ventura asumiendo los resultados del mismo.

El franquiciado no está autorizado a presentarse como socio, agente o representante del franquiciador, ni tendrá ninguna representación, expresa o tácita, para actuar en su nombre.

Ningún acuerdo, pacto o promesa, declaración o actuación de cualquier clase efectuados por el franquiciado con infracción de lo dispuesto en el párrafo anterior, vinculará al franquiciador en modo alguno siendo el franquiciado el único responsable frente a terceros por tales actuaciones.

TERCERO: El franquiciado explotará la franquicia concedida en (mencionar el ámbito territorial y su extensión, es decir, zona de una ciudad, ciudad, provincia, alquilado...) sito en (calle, número, extensión...). Se adjunta plano firmado por las partes.

El franquiciador se obliga a no otorgar ninguna otra franquicia "X" en dicho ámbito territorial, de modo que en una distancia no inferior a (precisar distancia respecto a un ulterior establecimiento franquiciado) no exista otro negocio de iguales características y objeto comercial con el signo distintivo del franquiciador. Igualmente se obliga a no distribuir por él mismo los productos (servicios) objeto de la franquicia, así como a impedir la competencia activa, de otros franquiciados sobre ese territorio. No se obliga, sin embargo, a impedir que otros franquiciados atiendan a clientes no solicitados procedentes del mismo.

CUARTO: El franquiciado se abstendrá de abrir una segunda tienda, ya dentro, ya fuera del territorio expresado, así como, en general, de ejercer un comercio similar al que es objeto de la franquicia durante la vigencia de este contrato, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

Del mismo modo se abstendrá de ejercer un comercio similar a l que es objeto de esta franquicia durante un año después de la expiración del contrato en el territorio donde haya explotado la franquicia, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

A estos efectos, se considerarán personas físicas interpuestas los parientes del franquiciado hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad en línea recta, ascendente o descendente, y hasta el octavo grado de consanguinidad o afinidad en línea colateral.

Se considerarán personas jurídicas interpuestas aquellas en las que el franquiciado o alguna persona interpuesta según la anterior numeración, ostenten aislada o separadamente un porcentaje superior al % del capital social o tenga invertidos de otro modo recursos que excedan de dicho porcentaje o tengan el poder o la facultad efectiva de dirigir los asuntos sociales.

Es facultad del franquiciador decidir cuando se da esta competencia entre marcas.

QUINTO: El franquiciado está obligado a decorar el local previsto en este contrato ateniéndose estrictamente a las directrices suministradas por el franquiciador en el proyecto.....de....., a tal fin es obligación del franquiciador ponerle en contacto con el Gabinete de Diseño y Decoración designado por el franquiciador al efecto.

El franquiciador reconoce por el presente contrato que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre el proyecto de la tienda "T", diseños de decoración, concepción de módulos..., corresponden en exclusiva al franquiciador.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los mismos sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado.

En especial, son obligaciones del franquiciado a este respecto:

1. Invertir los medios económicos y financieros necesarios para ejecutar el Proyecto de Decoración de la tienda "T", de conformidad con diseños y Proyecto propiedad del franquiciador.

A este fin, el franquiciado contratará a su exclusivo coste, los servicios del Gabinete de Diseño y Decoración sugerido por el franquiciador, comprometiéndose a ejecutar las obras que fueren necesarias en el interior y exterior del local a sus propias expensas. La falta de pago por el franquiciado del importe de las obras y honorarios en la forma y plazos pactados con el Gabinete de Diseño y Decoración, dará lugar a la terminación del presente contrato.

2. No alterar, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, el diseño de la tienda "T", comprometiéndose a mantenerla siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

3. Obtener a su costa cualesquiera licencias o permisos municipales o de cualquier otra índole o exigidos por la Administración de cualquier grado para la ejecución de las obras, la apertura del local y su explotación comercial.
4. Mantener sobre la tienda "T" la calidad de (propietario, arrendatarios...)
5. Cumplir todas las obligaciones contractuales y fiscales derivadas de la tendencia del local donde se asienta aquella con toda exactitud y puntualidad.

SEXTO: La presente franquicia comenzará su vigencia el día de la firma de este contrato, según se expresa en el encabezamiento, y continuará en vigor por un período de.....años, finalizando por tanto el día.....de.....de.....

Este contrato se prorrogará automáticamente por sucesivos periodos de un año a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra por escrito con.....meses de antelación a la fecha de vencimiento inicial o de cada período de prórroga, su deseo de no renovarlo.

SEPTIMO: El franquiciador se obliga a ceder el uso de (detallar convenientemente los signos distintivos) en la forma legalmente prevista a favor del franquiciado.

El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la titularidad de (detallar convenientemente los signos distintivos), y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con los productos (servicios, actividad) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

El franquiciado se abstendrá de utilizar como símbolo, marca, rótulo..., cualquier signo distintivo diferente de los aprobados por el franquiciador para su uso en el ámbito de la franquicia.

OCTAVO: El franquiciado reconoce por el presente contrato el derecho que sobre el know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el Manual "M" ostenta en exclusiva el franquiciador, y se compromete a utilizarlo en la gestión de su establecimiento con exclusión de otros, explotando la franquicia en todo momento de acuerdo con las directrices del Manual "M".

Si ha existido transmisión de otros derechos de propiedad industrial hacerlo constar convenientemente, consignando una cláusula en términos semejantes a los de las anteriores.)

(Si el franquiciado se ha obligado a la utilización de determinados instrumentos o máquinas para explotar la franquicia, enumerarlos adecuadamente efectuando una descripción de los mismos. También es necesario hacer constar el concepto, las circunstancias y a la contraprestación, en virtud de los cuales el franquiciado se halla facultado al uso:

"El franquiciado se halla obligado a utilizar la máquina "X" y elementos complementarios propiedad del franquiciador en la explotación de la franquicia.

La máquina "X" será siempre propiedad del franquiciador, quien la mantendrá en perfecto estado de funcionamiento y la cambiará y sustituirá por otra si sufriera daños.

El franquiciado abonará al franquiciador en concepto de la máquina "X" la cantidad de pesetas (mensuales, trimestrales...)

El franquiciado utilizará los servicios técnicos del franquiciador para las periódicas revisiones de la máquina "X" y para las posibles reparaciones de la misma, absteniéndose de cualquier manipulación en el supuesto de que sufriera roturas o paros...".

El franquiciado reconoce el carácter confidencial y reservado de la información y know how (comercial, comercial/técnico) recibidos del franquiciador y condensado en el Manual "M", y por ello se obliga:

1. A no divulgar a terceros el contenido de los documentos recibidos del franquiciador, ni los conocimientos que este le transmita durante la vigencia de este contrato o en un período de.....años a partir de su terminación.
2. A no aplicar el know how recibido del franquiciador a otros negocios propios ni durante la vigencia de este contrato ni durante un plazo de.....años a partir de su terminación.

A este respecto son obligaciones del franquiciador:

1. Entregar al franquiciador el Manual "M" en el que se contienen las especificaciones relativas al know how (comercia, comercia/técnico) desarrollado por el franquiciador.
2. Entregar el franquiciado cualquier modificación o adición al Manual "M".
3. Mantener informado al franquiciado de cualesquiera desarrollos técnicos conseguidos por el franquiciador en relación a las materias contenidas en el Manual y, en general, a asesorarle de modo continuo fin de que pueda aplicar debidamente las instrucciones que consta en el Manual, tanto de la puesta en marcha del negocio como de la gestión integral del establecimiento en su fase de funcionamiento.
4. Facilitar el franquiciado asesoramiento y orientación en relación al reclutamiento, entrenamiento y gestión del personal dependiente del franquiciado.
5. Realizar visitas periódicas al negocio franquiciado sirviéndose de personal técnicamente cualificado a fin de solventar los problemas que puedan plantearse al franquiciado o a sus empleados. Con el objeto de dejar constancia de las mismas, se extenderá un breve memorandum de su periodicidad y del objeto de la asistencia prestada.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los documentos anteriormente citados sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado, siempre que ello no implique alteración sustancial del contenido contractual.

NOVENO: Es obligación del franquiciado comunicar al franquiciador toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación de la franquicia y concederle a él y a otros franquiciados una licencia no exclusiva sobre el know how que pudiera resultar de dicha experiencia.

DÉCIMO: Es obligación del franquiciado informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los infractores o asistir al franquiciado en cualquier acción legal que decida intentar contra aquellos.

Es obligación del franquiciador cuidar del mantenimiento de (mencionar los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial transmitidos) de su propiedad, a fin de que no exista problema alguno para el franquiciado en cuanto a su uso.

UNDÉCIMO: A la terminación de este contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado dejará de usar (detallar convenientemente los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial concedidos), así como cualquiera letreros, mobiliario, máquinas, tarjetas, materiales de exhibición, promoción o publicidad que contengan la mención "X" o que puedan ser asociados con la imagen de la marca.

El franquiciado entregará al franquiciador todos los letreros, expositores y material de exhibición, promoción y publicidad que contengan (detallar convenientemente los signos distintivos).

DUODÉCIMO: Es obligación del franquiciador entregar al franquiciado el Libro de Productos "X".

Es obligación del franquiciado garantizar al franquiciador la exclusividad en el aprovisionamiento de productos. A tal efecto el franquiciado contratará exclusivamente con los proveedores que, en cada caso y para cada producto, señale el franquiciador.

El franquiciado comprará los productos "X" exclusivamente a los proveedores que el franquiciador designe en los términos anteriores estableciendo con los mismos los oportunos contratos de suministro.

(Esta cláusula de aprovisionamiento obligatorio, puede ser sustituida por una exclusiva a favor del franquiciador, si él es fabricante, sin embargo sólo es válida tratándose de productos de marca. Si la franquicia es "multimarcas" la licitud del pacto exigirá que la especial naturaleza de los productos impida que el franquiciador establezca o aplique normas objetivas de calidad. Siendo ello posible, el franquiciado debe ser libre, en principio, de abastecerse de productos de calidad equivalente, vid.texto.

Este razonamiento puede aplicarse a los productos en el marco de la prestación de servicios.

En este ámbito, así como en las franquicias industriales tienen una especial importancia los ingredientes y materiales utilizados en la elaboración del producto, a

franquiciado sólo la facultad de añadir ciertos elementos a fin de lograr el producto último. Tratándose de la prestación de servicios, se dan franquicias donde incluso el franquiciado debe únicamente por ejemplo, calentar y empaquetar el producto según las indicaciones del franquiciador.

Según la modalidad de que se trate el contrato debe detallar convenientemente cual es el ámbito de discrecionalidad de que goza el franquiciado.

La falta de pago a los proveedores por parte del franquiciado dará derecho al franquiciador a terminar este contrato sin más requisito que notificar fehacientemente al franquiciado la decisión de finalizarlo con un preaviso de.....meses.

Durante la vigencia de este contrato, el franquiciado se abstendrá de participar directa o indirectamente en la fabricación, distribución, representación, promoción y venta de cualesquiera productos que sean competidores con los productos del franquiciador.

Al término del contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado debe entregar al franquiciador el Libro de Productos "X".

DECIMOTERCERO: Es obligación del franquiciado actuar con la máxima diligencia para optimizar el volumen de negocios de la Tienda "T". Sin perjuicio de ello, se considerará como obligación esencial de este contrato la consecución por el franquiciado de un volumen mínimo de ventas igual al precio medio de.....(productos /servicios objeto del contrato), durante los.....primeros meses de duración del presente contrato.

Para periodos sucesivos, el volumen mínimo de ventas será la cantidad resultante de revisar el volumen mínimo de ventas del periodo de.....meses anterior por el incremento del Índice de precios al consumo para la ciudad y el sector (actividad a la que se refiere la franquicia) en que esté establecida la franquicia, con respecto al citado periodo de tiempo.

DECIMOCUARTO: El franquiciado se obliga a someter al consentimiento del franquiciador la publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad en las que el franquiciador entienda que los franquiciados deben tomar parte, destinando para tales campañas una cantidad equivalente, como máximo, al.....por 100 del volumen de ventas netas hechas por el franquiciador en el último (trimestre, semestre..).

DECIMOQUINTO: Es obligación del franquiciado concertar a su costa una póliza de seguros de daño y responsabilidad civil que cubra suficientemente el local (y los productos, máquinas, instrumentos, materiales...en el expuesto o almacenados).

DECIMOSEXTO: El franquiciado fijará libremente los precios de venta al público de los productos (servicios), si bien el franquiciador, para evitar, perjuicios a la reputación e identidad de la cadena franquiciada, recomienda que no sean estos

A fin de facilitar la labor del franquiciado en este sentido, el franquiciador le comunicará los precios sugeridos de venta para cada producto/servicio y en cada momento.

DECIMOSÉPTIMO: En contraprestación a la concesión de la franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador los siguientes cánones:

1. Un canon de entrada de franquicia por una sola vez pagadero a la firma de este contrato por importe de.....millones de pesetas mediante la entrega de un cheque número.....contra su cuenta corriente (mención de la entidad de crédito) con fecha del día de hoy (o en efectivo metálico), de cuya entrega sirve el presente documento como más formal recibo.
2. Un canon periódico (anual, mensual, trimestral) equivalente al.....por 100 de su facturación total.....(anual) incluyéndose dentro de ella el IVA percibido de sus clientes y deducido el soportado y pagado a sus proveedores, que será satisfecho al franquiciador dentro de los.....días siguientes a la entrega de la correspondiente factura junto con el IVA a cuyo pago está sujeto el franquiciado por imperativo legal.

DECIMOCTAVO: Al objeto de practicar las liquidaciones de cánones, el franquiciado facilitará al franquiciador los datos necesarios para determinar el volumen de ventas de.....(productos/servicios) en el período (trimestral, semestral...) que corresponda.

El franquiciador tendrá derecho a examinar la contabilidad del franquiciado en su local y en horas en que el mismo permanezca abierto al público. En general, para permitirle comprobar que el franquiciado cumple con todas las obligaciones asumidas en virtud de este contrato, el franquiciador tendrá derecho a efectuar controles periódicos y sin previo aviso al franquiciado en el establecimiento "T", incluyendo los productos (procedimientos de elaboración y manipulación de productos) y los servicios prestados a la clientela en el horario de apertura al público.

DECIMONOVENO. El presente contrato se celebra en consideración a la persona del franquiciado y en consecuencia no podrá este transmitir, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, los derechos y obligaciones que para él se derivan del mismo.

El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero a su libre elección, pero vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el cesionario/franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del cedente.

(Es conveniente que se prevea también la obligación del franquiciador de informar al franquiciado sobre los cambios acaecidos en su estructura empresarial, esto es, a efectos del Derecho de la Competencia, si va a ejercer determinado control sobre otras

VIGÉSIMO: Sin perjuicio de las causas generales de terminación previstas en la legislación vigente, son causas de extinción del presente contrato las siguientes:

1. El incumplimiento por cualquiera de las partes de cualquiera de las obligaciones asumidas por la formalización de este contrato.

2. La liquidación, disolución, muerte o cese en el negocio y la incapacitación en el caso de la persona física del franquiciado.

(Se puede preverse la posibilidad de subrogación contractual en el supuesto de fallecimiento o incapacitación del franquiciado persona física a favor de su cónyuge o uno de sus descendientes.)

3. La insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o procedimiento concursal y la expropiación o embargo de una parte sustancial de los activos en que se vea envuelta cualquiera de las partes.

4. El vencimiento del plazo originario o las prórrogas en la forma prevista en este contrato.

5. El retraso del franquiciado en más de.....meses en comenzar la explotación del negocio.

6. El incumplimiento por el franquiciado de las obligaciones derivadas de contratos firmados con los proveedores de productos.

7. El retraso por parte del franquiciado en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas previstas en este contrato por término superior a días a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador.

8. El no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto el know how condensado en el Manual "M" y los conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador, así como el hecho de que cuestione o impugne la titularidad o validez de cualquiera de los derechos de propiedad industrial o intelectual objeto de la franquicia.

VIGÉSIMO PRIMERO: En el supuesto de expiración contractual por cualquier causa que fuere, el franquiciador puede optar entre readquirir del franquiciado los productos objeto de la franquicia que en ese momento se hallen en su poder, o bien permitir al franquiciado que los venda autorizándole al uso.....(mencionar los signos distintivos en concreto se le autoriza a utilizar) durante un máximo de.....meses.

Si opta por la readquisición el precio de los productos se fijará según su valor de mercado en el día en que se produzca la terminación del convenio.

Si el franquiciador no manifiesta de forma terminante la opción a favor de una

VIGÉSIMO SEGUNDO: El franquiciado es consciente y efectuará todas las inversiones y desembolsos económicos comprendidos en este contrato teniendo plena conciencia de las pérdidas que puedan producirse por la extinción o terminación del mismo, y asume el riesgo que estas comportan.

No obstante ello, si por cualquier causa que fuera, el contrato termina sin que haya mediado una duración razonable para que el franquiciado haya amortizado las inversiones y gastos a los que le sujeta este convenio, el franquiciador fijará una compensación en su favor. (Puede ser un porcentaje del derecho de entrada).

VIGÉSIMO TERCERO: El franquiciado es consciente de su cualidad de empresario independiente. No obstante ello, si en razón de su condición de usuario de los signos distintivos del franquiciador, crea o desarrolla una clientela que luego, por efecto de la terminación del contrato, no se puede conservar en tanto sigue a la marca (rótulo...), beneficiando por ello al franquiciador de forma exclusiva, se compromete este a compensar a aquél.

(Esta previsión es especialmente importante cuando existe cláusula de no competencia postcontractual. Puede fijarse un porcentaje del derecho de entrada.)

VIGÉSIMO CUARTO: En el caso de que cualquiera de las previsiones contenidas en este acuerdo se convierta en razón de litigio para cualquiera de las partes o si la terminación del acuerdo o la procedencia o montante de las compensaciones fijadas por el franquiciador no logran la aquiescencia del franquiciado, la cuestión se determinará por arbitraje de derecho ante la Asociación de Arbitraje "X". El nombramiento de árbitros y el procedimiento de arbitraje se llegará a cabo de acuerdo con las reglas vigentes en el momento en cuestión en la AAX.

(Esta cláusula de arbitraje puede sustituirse por un pacto de sumisión, dentro de los límites legales, a determinado juzgado o tribunal.)

En testimonio de lo cual, las partes que celebran este acuerdo han formalizado y sellado el mismo firmándolo por duplicado y a un solo efecto al igual que el Manual "M" en el lugar y fecha del encabezamiento.

..... S.A
(franquiciador)

Firmado por.....
En nombre y representación de.....S.A

.....
(testigo)
.....
(testigo)

.....
(franquiciado)
.....
(franquiciado)

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Jaramillo Mata Pablo Santiago, con C.C: # 0101995983 y Matute Loja María Belén, con C.C: # 0104905468 autores del trabajo de titulación: *Estudio de Viabilidad para la Implementación de una Franquicia Alimenticia aplicada a heladería tailandesa* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 01 de diciembre de 2020

f.



Nombre: Jaramillo Mata Pablo Santiago

C.C: 0101995983



f.

Nombre: Matute Loja María Belén

C.C: 0104905468

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio de Viabilidad para la Implementación de una Franquicia Alimenticia aplicada a heladería tailandesa.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Jaramillo Mata, Pablo Santiago Matute Loja, María Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Peñarreta, Ángel Aurelio /Mendoza Villavicencio, Christian Ronny		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01/12/2020	No. DE PÁGINAS:	94
ÁREAS TEMÁTICAS:	Ciencias Económicas y Empresariales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Marketing, franquicia, comportamiento del consumidor, calidad del servicio, calidad del producto, negocios		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La investigación "Estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a heladería tailandesa" determina la viabilidad de franquiciar una marca en el sector alimenticio, específicamente una heladería tailandesa, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.</p> <p>La investigación cualitativa se realizó a través de entrevistas integradas por tres propietarios de negocios en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, que poseen franquicias exitosas. El análisis cuantitativo fue realizado utilizando un método probabilístico, implementando el uso de la fórmula infinita. Los datos fueron recolectados por una encuesta a una población de 384 individuos que viven en la ciudad de Cuenca-Ecuador, en edades comprendidas entre 16 y 70 años, pertenecientes a un estrato socioeconómico medio-alto, seleccionados al azar y voluntariamente. Los datos obtenidos de la encuesta se procesaron a través de técnicas de tablero y estadística descriptiva, determinando el comportamiento del consumidor con respecto a las heladerías. Los datos recopilados ayudan a determinar los factores clave para la elaboración de estrategias, políticas y un modelo de negocio para una franquicia exitosa.</p> <p>Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que los consumidores prefieren comprar helados de la franquicia nacional o internacional que tenga una imagen y reputación de marca bien establecida.</p> <p>Para concluir la investigación, se propone un guía para la persona que desee franquiciar su negocio mediante un marketing mix que abarca las 7 P's que incorporará las herramientas y estándares fundamentales para franquiciar la marca, permitiendo la gestión correcta y eficiente de los recursos para el posicionamiento y la consolidación de un negocio exitoso.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 099 444 8714/0999256647	E-mail: sjaramillomata@gmail.com/beln_2728@yahoo.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	