

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MONOGRAFÍA

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

ECONOMISTA

**TEMA: LAS FRANQUICIAS Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA
ECUATORIANA EN EL PERÍODO 2001-2006.**

EGRESADA:

KARINA ISABELLE GÓMEZ TORRES

**DIRECTORA
EC. KAROL GARCÍA DE VIVAR, MsC**

**GUAYAQUIL – ECUADOR
2007**

AGRADECIMIENTO

Éste esfuerzo que conlleva al término de mi carrera es fruto del apoyo de muchas personas, sin embargo destacaré las más importantes:

A los Directivos y Docentes, de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por la oportunidad brindada.

A mis queridos profesores que a lo largo de estos años inculcaron en mi no sólo conocimientos sino también valores morales y humanos que hicieron posible que culmine esta etapa de mi vida.

A mi Directora Monográfica, Ec. Karol García de Vivar, Msc, por su dedicación, tiempo, paciencia y el aporte objetivo e importante para la realización de éste trabajo.

A mis padres, hermanas y esposo quienes tuvieron para mí la palabra exacta en el momento justo, recordándome la importancia de perseverar sin desfallecer.

A Dios, Ser Supremo que guía diariamente mi camino, y que me otorga la fuerza espiritual, y el valor que me impulsa a seguir.

Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron con un granito de arena para la consecución de esta meta.

Infinitamente,
¡Gracias!

Karina

DEDICATORIA

Este trabajo monográfico va dedicado a mis padres, quienes fortalecen mi espíritu y me dieron la oportunidad de crecer en medio de su sabiduría, amor y comprensión, a ellos por educarme y permitirme tomar mis propias decisiones, por inculcarme luchar y no claudicar.

A mis hermanas, quienes me motivan a ser mejor cada día y me impulsan a conseguir mis objetivos.

A mi esposo, por su inmenso amor, apoyo, paciencia y perseverancia, y por tomar de mi mano para recorrer juntos el camino de nuestras vidas.

A Dios principalmente porque sin la ayuda de Él nada de esto hubiera sido posible.

Con todo el amor del mundo, para ustedes.

Karina

ÍNDICE

LAS FRANQUICIAS Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA EN EL PERÍODO 2001-2006.

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	
CONCEPTO, CLASES Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS FRANQUICIAS A NIVEL MUNDIAL.	
1.1 Generalidades de las Franquicias: Concepto	7
1.2 Clases de franquicias	10
1.3 Origen y antecedentes históricos de las Franquicias	16
1.3.1 Antecedentes de la Edad Media.	16
1.3.2 Antecedentes de la Época Moderna.	17
1.3.3 El gran Auge de la Posguerra.	21
1.4 Origen del contrato de franquicias a nivel mundial.	22
1.5 Beneficios de las Franquicias en la economía mundial	23
1.6 Antecedentes históricos de las franquicias en Ecuador	25
CAPÍTULO II	
EI CONTRATO DE FRANQUICIA Y SU SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNDO	
2.1 Elementos fundamentales de las Franquicias.	27
2.1.1 La marca de las Franquicias: Generalidades	27
2.1.2 La notoriedad de la marca.	28
2.1.3 La imagen de las Franquicias.	28
2.1.4 Signos Distintivos: Generalidades.	29
2.1.5 Saber Hacer: Condiciones y Generalidades.	30

2.2. El contrato de Franquicias: Generalidades y Términos.	33
2.2.1 Características del contrato de franquicia	37
2.3 Ventajas y Desventajas de las Franquicias	47
2.4 Situación Actual de las franquicias en el mundo.	54
2.4.1 Análisis del impacto económico en Asia	54
2.4.2 Análisis del impacto económico en África	57
2.4.3 Análisis del impacto económico en Europa	60
2.4.4 Análisis del impacto económico en América del Norte.	68
2.4.5 Análisis del impacto económico en América del Sur.	70

CAPÍTULO III

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE CASOS DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR.

3.1 El mercado de la Franquicia en el Ecuador.	79
3.1.1 Delimitación del sector.	80
3.1.2 Tamaño del Mercado.	81
3.2 Condiciones de acceso al mercado.	84
3.2.1 Expectativas Locales.	87
3.3 HOLCIM ECUADOR S.A. - Franquicia Disensa	90
3.3.1 Análisis cualitativo y cuantitativo de rentabilidad de la Franquicia.	90
3.3.2 Estudio de las expectativas versus realidades obtenidas.	91
3.4 BASKIN & ROBBINS - Franquicia Ecuahelados	93
3.4.1 Análisis cualitativo y cuantitativo de rentabilidad de la Franquicia.	94
3.4.2 Estudio de las expectativas versus realidades obtenidas.	95
3.5 Medición de beneficios y de aportes a la economía ecuatoriana	

En los últimos años	96
3.5.1 Análisis de la rentabilidad de las franquicias Con empresas similares.	98
3.6 Ranking actualizado de las franquicias en Ecuador	103
3.7 Las importaciones que los franquiciados realizan para cumplir con las exigencias del negocio	107
CAPÍTULO IV	
PERSPECTIVAS SOCIOECONÓMICAS A FUTURO.	
4.1 Inexistencia de un marco legal en el Ecuador	109
4.2 Planteamiento para la implementación de un Marco Jurídico regulador de las Franquicias en el Ecuador.	113
4.3 Fomentar la participación de las personas en actividades relacionadas con la inversión en Franquicias.	113
4.4 Emigración, posible motor para la franquicia	115
4.4 El papel que tiene el Sector Financiero	117
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
5.1 Conclusiones	119
5.2 Recomendaciones	122
BIBLIOGRAFÍA	125

INTRODUCCIÓN

Dada la situación política y económica actual del país, así como la incertidumbre que tenemos en cuanto a la inserción del Ecuador a tratados de libre comercio, o a tratos arancelarios preferenciales la iniciativa de realizar este trabajo surge en el cuestionamiento de conocer si las franquicias instaladas en nuestro territorio, sean estas nacionales o extranjeras han tenido algún impacto en la economía nacional.

Se busca demostrar la influencia de las franquicias a nivel económico y social, ya que teniendo el Ecuador una alta tasa de migración y el consecuente incremento del PIB (producto interno bruto) por las remesas uno de los objetivos de este estudio es determinar si lo antes expuesto se ve influenciado directa o indirectamente por la presencia de las mismas.

Al momento en nuestro país no existe un estudio de similares características, ya que, como veremos más adelante, el marco jurídico, legal y económico en que desempeñan las franquicias es relativamente nuevo, a su vez no existen análisis de cuales son la variables macroeconómicas que se ven directamente afectadas con ésta actividad comercial.

El conocimiento de lo antes dicho no sólo beneficiará a los grandes empresarios, por que los fenómenos económicos y sociales derivados de las franquicias, afectan también a los microempresarios, ya que teniendo acceso a una franquicia podrán mejorar el nivel económico y abrir nuevas fuentes de trabajo locales que beneficiaran directamente a los estratos socioeconómicos más bajos.

CAPÍTULO I

CONCEPTO, ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS A NIVEL MUNDIAL

1.1 Generalidades de las Franquicias.

Concepto de Franquicia

Becerra¹ define a la franquicia como un convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, en el cual, una de las partes (Franquiciador) otorga o cede, bajo determinadas condiciones, a la otra parte (Franquiciado), los derechos de uso de su marca, logotipo, así como su saber hacer, para la fabricación o comercialización de un producto, o la prestación de un servicio, a cambio de un pago inicial de asociación y consecutivos pagos en relación al volumen de ventas del Franquiciado.

Bermejo² conceptualiza a la franquicia como un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados, en la cual el Franquiciador otorga a sus Franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto del Franquiciador. El derecho otorgado autoriza y

¹ Citado por Sandra Lynn Christianson en Franquicias

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/franquiciasLynn.htm>)

² Manuel Bermejo: Claves de éxito en la gestión de franquicias, Instituto de Empresa
(http://www.escuelaing.edu.co/consulta/foro/franquicia_01.pdf)

obliga al franquiciado, a cambio de una contribución directa o indirecta, a utilizar el distintivo y/o marca de productos y/o de servicios, el “saber hacer” y demás derechos de propiedad intelectual, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de Franquicia escrito, establecido entre las partes, a tal efecto.

Sanzana³ define a la franquicia como el otorgamiento de un derecho para trabajar una marca de éxito, lo que incluye además la entrega de información necesaria para comenzar a operar dicha marca o producto en un determinado lugar.

Otro concepto⁴ señala que la actividad comercial en régimen de franquicia es aquella que se realiza en virtud de un contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios.

Se trata de un método de colaboración contractual entre dos empresas jurídica y económicamente independientes en virtud de la cual, una de ellas (empresa franquiciadora o franquiciador), que es titular de determinada marca, patente, método o técnica de fabricación o actividad industrial y comercial previamente prestigiados en el mercado, concede a la otra (empresa franquiciada o franquiciado) el derecho a explotarla, por un tiempo y zona delimitados y bajo ciertas condiciones de control, a cambio de una prestación económica,

³ William Sanzana: Las marcas que llegan
(http://www.chile.com/tpl/articulo/detalle/ver.tpl?cod_articulo=71418)

⁴ Catalina Merino Gabeiras: Aspectos más relevantes del Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, de regulación del régimen de franquicia, y de creación del Registro de franquiciadores
(<http://www.injef.com/revista/empresarios/regfranq.htm>)

que suele articularse mediante la fijación de un canon inicial, que se complementa con entregas sucesivas en función de las ventas efectuadas (canon o royalties).⁵

La Franquicia se da, cuando con la licencia de uso de una marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica, para que a la persona a la que se le conceda (Franquiciado), produzca bienes o preste servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecido por el titular de la marca (Franquiciador), con el objeto de mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta se designa⁶.

La Franquicia responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones.

⁵ La franquicia, concepto
(http://www.administracion.es/portadas/perfiles/empresa/creacion_de_empresas/la_franquicia/c_oncepto.html)

⁶ Franquicias Verizon
(<http://www.verizon.com.do/sobreverizon/franquicias/default.asp?categoria=sobreverizon>)

1.2 Clases de Franquicias.

Según los derechos que se otorgan:

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

Franquicia Múltiple: a través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

Franquicia Master: a través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales.

Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:

Franquicia de Producción: Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.

Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca, el Know-how por lo que otorga franquicias para que el

franquiciado produzca los productos. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma.

El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores.

Franquicia de Servicio: Es el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección. El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación.

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad.

Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador.

Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

Franquicia Industrial: Se compone de dos industriales: el franquiciador y el franquiciado. El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. El franquiciador -quien debe ser titular de la propiedad industrial- cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología adquirida. Los ejemplos más famosos son los de Coca-Cola, Yoplait, Royal Canin, etc.

Franquicia-Corner: Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: En la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador. Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciador. Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

Master-Franquicia: Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciado, persona física o jurídica, a la cual el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino.

El master-franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Es el sistema mas utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciador extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este ultimo como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países.

El franquiciado master esta encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio. Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero.

Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios. Debido al conocimiento que tiene el

franquiciado en las costumbres y usos e incluso de los vicios burocráticos dentro de su país, puede servir de puente para que el franquiciador expanda sus negocios, sin necesidad de involucrarse directamente, en muchos países simultáneamente y en un tiempo que no es comparable con el que necesitaría para comprender tales costumbres y usos, con los costos que ello implicaría.

Franquicia de Distribución: El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional. Se fija en este caso al franquiciado, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca, Ej. Productos alimenticios, textiles, etc. En la que el franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.

Franquicia de Formato de Negocio: En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de

mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios)

Franquicia de Formato de Tercera Generación: El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia. El franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El franquiciado recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos

Franquicia por Conversión: Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

1.3 Origen y Antecedentes Históricos de la Franquicia.

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remota al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días.

1.3.1 Antecedentes de la Edad Media.

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el termino "franc". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

1.3.2 Antecedentes de la Época Moderna.

El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

Primeros Sistemas de Franquicias.

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en

territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos.

Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, se convirtió en una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste.

Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía

el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciador y distribuirlas en un área exclusiva.

Por su parte, el franquiciador realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El franquiciado, absorbía así el 100% del costo de instalación se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciatarios, de este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix" trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asoció con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

A mediados de los años 30, después de la gran depresión en el marco del importante dinamismo empresarial que ya vivía los Estados Unidos, aparecieron en el mercado las franquicias de los hoteles y los restaurantes Howard Johnson cuyo caso merece ser comentado.

Esta importante y conocida cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US \$500,00, obtenido de préstamos de terceros. El negocio evolucionó hasta llegar a convertirse en una cadena de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante.

El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizo el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebro un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante.

Los franquiciados, no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, a través de las franquicias sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciador, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados.

1.3.3 El Gran Auge de la Posguerra.

De nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del presente siglo. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Igualmente el regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio

1.4 Origen del Contrato de Franquicia a Nivel Mundial.

El origen del contrato de franquicia se remonta a unos 150 años atrás. Un ejemplo temprano lo constituye la característica apariencia de los hoteles históricos en Nueva Gales del Sur para los que se realizaban contratos de franquicia entre los cerveceros y los hoteleros. Un ejemplo americano lo constituyó el sistema de telégrafo eléctrico que gestionaban varias compañías de ferrocarriles pero que estaba controlado por la Western Union.

La franquicia moderna tuvo su espaldarazo en la década de 1950 con el auge de los restaurantes de comida rápida entre los cuales McDonald's fue el primero en cosechar un éxito global. Muchos sectores detallistas están ahora

dominados por el sistema de franquicia hasta el punto de que los establecimientos gestionados individualmente son la excepción más que la regla.

1.5 Beneficios de las Franquicias en la Economía Mundial.

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La nueva tendencia de la Globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio. Las franquicias han tomado auge en los últimos años gracias a la gran capacidad de comunicación que existe en la actualidad y esto radica en la disminución relativa de las distancias y en consecuencia los negocios han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho de los continentes.

La globalización ha ayudado a que las distintas empresas puedan regionalizar su producción de bienes e insumos, por ejemplo; La Franquicia McDonald's produce todos los componentes para su cocina en México y los parques infantiles especiales para sus Franquicias, alrededor del mundo, los producen empresas especializadas en EEUU o en Europa. De esta forma las franquicias pueden abaratar costos.

Las franquicias adoptan distintas modalidades para distribuir sus distintos centros administrativos y productivos. La globalización permite este nuevo sistema, logrando una mayor flexibilidad en los procesos y en la mejor ubicación de sus centros productivos.

Las franquicias crean una imagen global similar. En todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos, si embargo las

franquicias se logran introducir en ellos logrando una imagen global muy parecida. Al respecto podemos mencionar la nueva forma de calcular la paridad cambiaria denominada MC DOLLAR. Esta nueva forma de calcular la paridad cambiaria se basa en la afirmación de que gracias a las franquicias y al marco de la globalización podremos encontrar que los precios de una franquicia ubicada en Moscú, Taipei y Caracas son los mismos.

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y la Argentina.

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa

Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

1.6 Antecedentes históricos de las Franquicias en Ecuador.

El sistema de franquicias como fórmula de negocio de práctica en Ecuador desde hace tan sólo varios años,

La primera franquicia registrada por los alrededores de los años 70 en concepto de servicios fue la lavandería Martinizing, mientras eso se incrementaba el auge de locales de comidas rápidas quienes aprovechaban el boom de los centros comerciales en el país siendo los primeros en instalarse

Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut la actividad se inicio fundamentalmente importando enseñanzas o conceptos de negocio extranjeros que provienen, principalmente de Estados Unidos. Es ahora cuando el mercado ecuatoriano se está abriendo a este modelo de crecimiento empresarial, con una expansión de la franquicia local en las principales ciudades del país.

CAPÍTULO II

EL CONTRATO DE FRANQUICIAS Y SU SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNDO

2.1 Elementos Fundamentales de las Franquicias

2.1.1 La Marca de las Franquicias: Generalidades

La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. La marca esta integrada por dos elementos igualmente importantes: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.

La marca es la palabra usada por los consumidores para solicitar los productos o servicios en un establecimiento. Es aquello que permite distinguir y diferenciar claramente productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización.

Utilidades de la Marca:

- Identifican un producto, servicio o compañía.
- Sirven para diferenciar productos o servicios.
- Representan un valor añadido para la empresa.
- Constituyen una propiedad legal importante.

La Propiedad Legal de la Marca: Si la marca constituye uno de los elementos fundamentales del contrato de franquicia, parece evidente que el franquiciador deberá ser el propietario legal de dicha marca. Deberán estar inscritos obligatoriamente en el registro correspondiente a su nombre, el(los) nombre(s) de marca(s), logotipos, emblemas y demás signos componentes de la marca del franquiciador.

2.1.2 La notoriedad de la Marca

La notoriedad de una marca es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. El mayor grado de conocimiento de una marca se manifiesta como un factor importante para el éxito, desde su inicio, de un negocio franquiciado. La forma clásica de incrementar el grado de notoriedad de una marca es a través de la utilización de los medios de comunicación. La mayoría de las empresas bien gestionadas tienen dentro de sus objetivos publicitarios el incrementar su notoriedad.

2.1.3 La Imagen de las Franquicias

Se define la imagen como un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial. Imagen y notoriedad son factores complementarios y, generalmente, coincidentes entre sí. Es decir, las marcas o empresas más conocidas son también las que gozan de una mejor en la mente de los individuos. Sin embargo, esto no es siempre así, puede darse el caso de

empresas muy conocidas por su mala imagen e, igualmente, de algunas muy poco conocidas pero de una gran imagen.

2.1.4 Signos Distintivos: Generalidades

Una de las mayores ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado pasa a disponer de una marca acreditada (nombre y logotipo), así como de emblemas, enseñas, etc., del franquiciador, en definitiva lo que se conoce en el Derecho Mercantil como signos distintivos de una empresa.

Los Signos Distintivos más importantes son los siguientes:

- Marcas (nombre y logotipo)
- Nombres comerciales.
- Rótulos del establecimiento
- Indicación de procedencia
- Denominación de origen

El nombre comercial es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa.

Se entiende por rótulo de un establecimiento el signo o denominación que sirve para dar a conocer al público un establecimiento y para distinguirlo de otros destinados a actividades idénticas o similares.

Denominación geográfica es la designación directa o indirecta de un punto geográfico como lugar de fabricación, elaboración o extracción del producto.

2.1.5 Saber Hacer: Condiciones y Generalidades

El Saber Hacer es el elemento clave del éxito comercial. El mayor o menor contenido del know-how y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorados de la cadena franquiciada.

El saber hacer se define como un conjunto de conocimientos tanto personales como empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada. Así como también que derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio.

Condiciones del Saber Hacer:

- **Un Conjunto de Conocimientos:** que comprende el saber hacer es difícil de precisar de forma individual. Consiste en varios aspectos tales como surtido, publicidad y técnicas adecuadas, buena gestión; correcto aprovisionamiento, etc.
- **Práctico (Hacer):** aplicado a una situación real debe conseguir resultados satisfactorios. Por tanto, el saber hacer ha debido ser experimentado previamente de forma positiva.
- **Transmisible (Hacer Saber):** condición indispensable para la existencia de la franquicia el que el saber hacer pueda transmitirse a otros, es decir, a los franquiciados. La transmisión del saber hacer mediante manuales, formación, asistencia, etc., requiere un tiempo mas o menos dilatado en función de su contenido.

Las Formas de transmisión del Saber Hacer en una Franquicia, son las siguientes:

- Manuales o "Biblia" de la franquicia.
- Formación del franquiciado.
- Asistencia técnica.
- **Estandarizado:** la estandarización no tiene que ser sinónimo de rigidez. Es aconsejable que el franquiciado tenga un cierto grado de autonomía, siempre dentro del respeto a las políticas comunes a la cadena, de forma que pueda adecuar su negocio al mercado en el que está ejerciendo su actividad. Igualmente, dotarle de la posibilidad de desarrollar sus capacidades, de reaccionar frente a la competencia, etc.
- **Probado o experimentado con éxito:** el know-how es el fruto de conocimientos obtenidos a través de la experiencia. Esto quiere decir, en primer lugar, que estos conocimientos se adquieren a través de un período más o menos amplio de tiempo, lo que supone la introducción de innovaciones, constantes mejoras, que son contrastadas con la realidad. Rechazando las que no produzcan mejores resultados e incorporando las que consigan buenos efectos.
- **Secreto:** el no respeto del secreto por parte del franquiciado puede suponer la ruptura con el franquiciador y la exigencia por este de una fuerte indemnización. Igualmente, se puede exigir que el personal que contrata el franquiciado para su negocio firme en su contrato de trabajo la obligación de respetar el secreto del know-how. Como prueba de este hecho, estos contratos deberán ser remitidos al franquiciador.

- **Sustancial:** cuando decimos debe ser sustancial estamos indicando que debe incluir una información relevante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y de forma particular, en la presentación de los productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera.
- **Identificado:** por identificado se entiende el que know-how deba estar escrito de manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad.
- **Original:** la originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos o servicios respecto a los competidores. La mayor originalidad, sin duda, aporta una ventaja competitiva. Igualmente, es importante la mayor dificultad para imitar el saber hacer o la posibilidad por el franquiciado de reproducir la actividad prescindiendo del franquiciador.
- **El Producto o Servicio Ofertado:** Las características relativas al producto ofertado se centran en los tres puntos siguientes: diferenciación competitividad y surtido.

La diferenciación es una de las circunstancias que aumentan las posibilidades de éxito de la franquicia. Esto se produce cuando el producto o servicio se diferencia claramente de los competidores, es decir, está dotado de una fuerte personalidad u originalidad.

Además de diferente, el producto debe ser competitivo, bien en el precio, en la calidad o en la relación calidad - precio. Un aspecto relevante, en este

apartado, se produce cuando las ventajas competitivas referidas, tecnológicas o de innovación, son inimitables o, lo que es lo mismo, no pueden ser copiadas por los competidores. Respecto al surtido, las condiciones favorables pasan porque la gama de productos ofertados por un punto de venta sea homogénea, completa y especializada.

2.2 El Contrato de Franquicia: Generalidades y Términos

El elemento clave de la franquicia es el contrato. En el mismo se fijan las condiciones que van a regir en las relaciones entre el franquiciador y franquiciado.

La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado. Muchas veces se ha comparado la franquicia con un matrimonio; pero ésta similitud no se corresponde con la realidad, ya que el franquiciador por naturaleza no es monógamo sino polígamo. El contrato es un requisito imprescindible, de forma que si no se ha establecido un contrato podemos afirmar que no existe franquicia.

Hay que remarcar que la no-obligación del franquiciador y franquiciado a sujetarse a un contrato tipo presenta como ventaja la flexibilidad, es decir, que el contrato pueda adaptarse a las personas, situaciones, etc. Por el contrario el principal inconveniente viene dado por la posición de superioridad del franquiciador sobre el franquiciado, que ocasiona, muy frecuentemente, que para este último sea un contrato de adhesión.

Por lo tanto, es consustancial e imprescindible para que hablemos de franquicia que el acuerdo entre franquiciador y franquiciado sea objeto de contrato escrito.

Las características o principios que deben regir el contenido de este contrato se resumen en los tres apartados siguientes:

- **Equilibrado:** para que la franquicia tenga éxito es esencial que tanto el franquiciador como el franquiciado, como resultado de la convergencia de esfuerzos comunes, obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente.
- **Completo:** el contrato de franquicia debe ser completo, es decir, debe incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre franquiciador y franquiciado.
- **Preciso:** la precisión en el contrato de franquicia hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambigüedades entre las partes. Por lo tanto, matizaciones sobre cualquier aspecto para una mejor comprensión del mismo deben ser recibidas con agrado por franquiciador y franquiciado. El contrato de franquicia descansa en el pilar de la mutua confianza y los contratantes tiene que unir sus esfuerzos para evitar malentendidos en sus relaciones recíprocas.
- **Los Pagos:** los acuerdos de franquicia estipulan que el franquiciador proporciona un saber hacer, signos distintivos, servicios, etc., al

franquiciado, este a cambio realiza una serie de contraprestaciones financieras: son los pagos.

La filosofía que debe orientar la fijación de los pagos o compensaciones que el franquiciado abona al franquiciador se centra en tres puntos:

- **Claridad.** El franquiciado, a nuestro entender, debe saber de forma diáfana la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe del franquiciador.
- **Objetividad.** Los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (se paga algo por algo). La relación de intercambio entre franquiciador y franquiciado debe ser lo mas objetiva posible.
- **Satisfacción de las partes.** La satisfacción del franquiciador y el franquiciado en sus relaciones de intercambio evitará la mayor parte de los problemas que se puedan suscitar en la franquicia. Podemos clasificar los pagos que realiza el franquiciado al franquiciador en tres grandes rótulos:
 - Derecho o canon de entrada.
 - Derecho o canon periódico o royalty.
 - Otros pagos.

Canon de entrada: es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este

canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciadores no la exijan.

El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador y que, a nuestro parecer, recoge los siguientes conceptos:

- Derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciador.
- Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.
- Cesión del "saber hacer" del franquiciado.
- Servicios y asistencias previas a la apertura del negocio.

Cuotas o Canon de Funcionamiento: los royalties son pagos periódicos (mensuales o, en raros casos, trimestrales o anuales) como contrapartida por los resultados periódicos obtenidos por el franquiciado. Este canon, al igual que el de entrada, debe hacerse constar expresamente en el contrato de franquicia. La filosofía que rige estos pagos se asienta en la idea de que el franquiciado obtiene unos beneficios en su actividad gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que le presta el franquiciador. Las cuotas de funcionamiento pagadas por el franquiciador, a nuestro entender, deberían incluir todos o parte de los servicios siguientes:

- Publicidad
- Formación continua
- Asistencia e información continua
- Ayudas en la gestión del negocio
- Aprovisionamiento
- Control

- Saber hacer renovado
- Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios
- Etc.

El tipo de canon periódico más frecuente y normal, es decir, que adoptan la mayor parte de las cadenas franquicias, es el que se calcula como un porcentaje sobre el volumen de ventas o ingresos (en algunos casos beneficios) del franquiciado (KFC, Burger King, Protaprint, Wendy, Laboro).

Otra variante, a la hora de establecer el canon periódico, consiste en cobrar un importe fijo, como ya dijimos, normalmente mensual.

Los pagos más comunes, que existen o pueden existir, se refieren, por orden de importancia, a los siguientes apartados:

- Comunicación en especial referida a la publicidad y promoción de tipo local.
- Formación. No solo la formación inicial previa al comienzo de la actividad sino también a la formación continua.
- Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.
- Servicios especiales que el franquiciado demande al franquiciador.

2.2.1 Características del Contrato de Franquicia.

Oneroso: ya que una de las partes (franquiciado) obtiene una ventaja a cambio de una contraprestación en dinero a favor de la otra (franquiciante)

Conmutativo: porque desde el momento de la celebración cada una de las partes conoce las obligaciones y ventajas que le corresponden

No formal: no se exige ninguna forma específica en que deba ser instrumentado

Atípico: no se encuentra legalmente regulado ni en el Código Civil o ley nacional.

Consensual: porque queda perfeccionado y genera los efectos jurídicos correspondientes desde el momento en que las partes manifiestan su consentimiento.

Bilateral: porque cada una de las partes se encuentra obligada respecto a la otra, existiendo prestaciones recíprocas para cada una

Tracto Sucesivo: las obligaciones que se generan para cada parte no se agotan en el momento de la celebración del contrato sino que perduran más allá de éste.

La exclusividad en la franquicia presenta dos aspectos: la exclusividad de aprovisionamiento que trataremos posteriormente y la exclusividad territorial.

Una de las características de la franquicia es que el franquiciador concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñado las diferentes áreas territoriales que comprenden su mercado y que las va a ir concediendo en exclusividad a los diferentes franquiciados. La extensión de esta área puede ser muy distinta dependiendo del tipo de franquicia y productos o servicios comercializados. Un área o zona puede ser desde un continente o un país hasta un barrio o una calle de una ciudad.

Por tanto debe ser consciente de la importancia de diseñar las áreas comerciales del franquiciador con anterioridad a la puesta en marcha de la cadena: los territorios deben ser los adecuados para el éxito de los negocios franquiciados y deben tener una validez temporal sin modificaciones sustanciales. Contrasta este planteamiento con la realidad de muchas cadenas que van configurando y concediendo exclusividades territoriales sin un diseño previo o poco formalizado.

Servicios:

Los servicios que presta el franquiciador al franquiciado difieren de una cadena a otra. Generalmente, son las franquicias más notorias las que también prestan más servicios. El franquiciado debe tener en cuenta y valorar económicamente los servicios que le presta el franquiciador.

Aunque es difícil establecer una clasificación de los servicios prestados regularmente o con menor asiduidad, nosotros los dividimos en los siguientes rótulos:

Antes del inicio de la actividad comercial

- Local comercial.
- Formación inicial.
- Recursos financieros.

Después del comienzo del negocio

- Ayuda publicitaria.
- Formación continua.
- Ayuda gestión y administración.

- Asistencia e información.

Local:

El local es uno de los elementos fundamentales para el éxito del negocio. Las franquicias tienen diseñadas claramente las condiciones que deben requerir y que posibilitan la continuidad del negocio comercial. No sirve cualquier local; debe estar ubicado y tener las condiciones adecuadas.

El franquiciador proporciona al franquiciado servicios totales respecto al local comercial; en concreto, destacamos los siguientes puntos:

- Ubicación. Selección del lugar de localización y el tamaño del mismo.
- Acondicionamiento. Comprende el diseño interior y exterior, así como señalar las obras necesarias de reforma y adaptación del local.
- Estudios comerciales, sobre alguno de estos apartados:
 - Mercado o ventas potenciales en el territorio.
 - Comportamiento del consumidor.
 - Tipos de clientes.
 - Competidores.
 - Etc.
- Instalación y montaje.
- Distribución en planta.
- Estanterías.
- Mostradores.
- Cajas.
- Equipo en general.

Formación:

Es conveniente distinguir entre la formación inicial de la apertura y la formación permanente, es decir, la que va paralela al desarrollo y continuidad del negocio en el tiempo.

Formación Inicial: el franquiciador tiene la obligación de comprobar que el franquiciado y/o a los empleados del mismo poseen la formación necesaria que permita asegurar los resultados previstos de la actividad comercial cuando esto no sucede ha de ayudarle a adquirir la citada formación.

La formación inicial es imprescindible y para poder llevarla a cabo el franquiciador debe contar con el equipo necesario que pueda realizar esta función. Esta formación es fundamental, sobre todo si los conocimientos del franquiciado son básicos o la actividad a ejercer requiere especialización.

Formación Continua:

Igualmente importante es la formación continua: nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising, gestión, etc. Desgraciadamente esta formación es poco apreciada por los profesionales del comercio, que piensan, generalmente, que lo saben todo y lo hacen mejor que nadie. Por estas razones, muchos franquiciadores prefieren como franquiciados personas sin experiencia en el comercio, lo que posibilita una enseñanza que no tenga que desterrar posibles vicios adquiridos durante el desarrollo de su actividad pasada.

Se pueden considerar como elementos añadidos de formación los siguientes:

- Boletines, cartas, periódicos, etc.
- Elementos de asistencia como visitas, desplazamientos, contactos telefónicos, etc.
- Congresos, seminarios, convenciones, etc.

Publicidad:

Publicidad general: el primer tipo, la publicidad nacional, internacional o regional, es la publicidad que realiza el franquiciador en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados. Este mercado, normalmente, es nacional, pero puede ser de ámbito menor, sobre todo en el caso de que una franquicia sea joven, o de un ámbito superior, cuando la franquicia opera internacionalmente.

Publicidad Local: el segundo tipo de publicidad específica adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado. Parece evidente que la publicidad local es una publicidad complementaria del primer tipo de publicidad y, por consiguiente, debe haber una perfecta sincronización entre ambas, es decir, buscar los mismos objetivos, estar en la misma línea en cuanto al uso de imagen de marca, enseñas, estilo, posicionamiento, etc.

Publicidad de Lanzamiento: aunque una de las grandes ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado, desde el inicio de su actividad, va a disponer de una clientela que acudirá atraída por el prestigio y el saber hacer de la marca franquiciadora, conviene advertir que no siempre las marcas de franquicia son muy conocidas, y aunque lo fueran, para reforzar el impacto de la apertura de un establecimiento franquiciado es conveniente realizar una

campaña de lanzamiento. La publicidad de lanzamiento se torna como uno de los elementos que contribuye a aumentar el éxito del negocio desde el primer día de inicio de la actividad.

Control:

Otro elemento de la franquicia es el control que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado. El control es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las partes por dos razones:

- Para el éxito del negocio.
- Como factor para asegurar y reforzar la confianza de que no hay defraudaciones del franquiciado al franquiciador.

El contrato de franquicia debe explicar claramente, respecto al control del franquiciado, los siguientes apartados:

- Las normas de control establecidas por el franquiciador al franquiciado: cómo se van a desarrollar las inspecciones, en que van a consistir, la aceptación de los controles, la colaboración en el control, etc.
- La forma de llevar la contabilidad el franquiciado, la puesta al día de la misma, su puesta a disposición del franquiciador.
- Suministrar al franquiciador los datos y estadísticas en la forma y periodicidad exigidas.
- La recogida de información del mercado en las mismas condiciones del apartado anterior.
- La obligación para el franquiciado de unas ventas mínimas.

Política Común de Grupo:

El contrato de franquicia tiene sus pilares en que el franquiciador pone a disposición del franquiciado una marca, un logotipo y un saber hacer. Por tanto, es una obligación y un derecho que el franquiciado utilice, en todas sus actividades comerciales, estos signos distintivos, fundamentalmente en las tareas que comporta la venta y en sus campañas promocionales.

Extinción del Contrato:

Duración del Contrato: la duración del contrato es muy variable, puede oscilar de 1 a 20 años. No obstante, la mayor parte de los contratos tienen una duración que varía de 3 a 5 años.

Hay que pensar que en muchas franquicias la duración del contrato está en función de la inversión que efectúa el franquiciado. Cuanto más alto sea su montante, parece lógico pensar que su plazo de validez debe ser mayor para que el franquiciado disponga de un período de tiempo apropiado para amortizar la inversión

Finalización del contrato: el contrato puede especificar o no qué sucede a la finalización del mismo. Un pequeño número de contratos (en torno al 10 por 100) no especifica que sucederá a la finalización del mismo. Cuando termina el contrato en estas condiciones el franquiciado debe inmediatamente restituir al franquiciador y cesar en la utilización de los elementos cedidos (marcas y signos distintivos, saber hacer, manuales, etc.).

No obstante, lo normal es que si las partes llegan a un acuerdo se pueda firmar un nuevo contrato de franquicia; uno de los problemas que se puede plantear

en este momento es la exigencia o no de un nuevo canon de entrada al franquiciado.

Tácita reconducción: la existencia en el contrato de una cláusula de tácita reconducción, que establece un nuevo período de validez determinado, es la que se da con mayor frecuencia en la franquicia. Además, es perfectamente lógica, ya que sintoniza con la filosofía de la franquicia de diseñar relaciones duraderas entre las partes.

Renovación: otra de las alternativas que pueden darse a la finalización del contrato, es que este recoja la posibilidad de renovar el contrato. La renovación implica obligatoriamente el establecimiento de un nuevo contrato que servirá para continuar las relaciones entre partes.

Rescisión: la rescisión es la acción que lleva a dejar sin efecto un contrato. La rescisión del contrato puede producirse por diversas causas; algunas de las más frecuentes son las siguientes:

- Por acuerdo entre las partes.
- Por razones de fuerza mayor.
- Por falta de alguna de las partes.

Obligaciones en la extinción del contrato: la extinción del contrato obliga al franquiciado a la restitución inmediata de los elementos constitutivos de la franquicia (signos distintivos, manuales, stocks, etc.) y al cese en la utilización

de los mismos. Igualmente, el franquiciado puede quedar obligado, por las cláusulas de no-competencia, a no competir directa o indirectamente con la cadena por un periodo de tiempo determinado en un área geográfica determinada.

Respecto al stock del franquiciado se pueden producir dos situaciones que deben estar previstas en el contrato:

- El franquiciador recompra el stock del franquiciado a su precio de compra, con objetivo de impedir la competencia de este último.
- El franquiciador acuerda un plazo con el franquiciado para deshacerse de su stock

Otro aspecto a tener en cuenta es el relativo a los compromisos adquiridos por el franquiciado con sus clientes. Se pueden prever dos situaciones:

- Dar un plazo al franquiciado para acabar las relaciones con sus clientes de franquicia.
- El franquiciador toma los acuerdos del franquiciado bajo su responsabilidad.
- Igualmente, en el caso de rescisión por falta de una de las partes, la otra puede pedirle indemnizaciones siempre que éstas estén recogidas en el contrato
- Algunos franquiciadores incluyen en el contrato cláusulas que le proporcionan el derecho a disponer del local del franquiciado una vez terminado el contrato. De esta forma se aseguran, si lo estiman oportuno, la continuación del negocio con otro franquiciado, y por tanto,

el que el punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la franquicia.

2.3 Ventajas y Desventajas de las Franquicias

Ventajas de las Franquicias.

De acuerdo con la administración de pequeños negocios, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y

promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de unas cadenas.

Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

Ventajas del Franquiciador

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito esperado.

- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua

Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

Ventajas del Franquiciado

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.

- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

Desventajas de las Franquicias.

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

Derechos: 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 muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

Desventajas del Franquiciante:

- Le imposibilita tener un control sobre las ventas realizadas a pequeñas empresas minoristas.
- La rentabilidad de los lucros o ganancias que se obtengan, tendrán que ser repartidos.
- El franquiciante pierde una parte de la ganancia de la franquicia, que será suya si operase con unidades propias.
- El franquiciante asume riesgos de litigios que pueden ser sumamente costosos. Estos problemas se diluyen cuando la franquicia ha sido bien diseñada.

Desventajas del Franquiciado:

- Se establece el precio del producto o servicio, y muchas veces el volumen de los productos a comercializar.
- Estos contratos limitan mucho las oportunidades para iniciativas individuales o propias del franquiciado.
- Mantienen un socio no deseado, mientras dure la franquicia.
- El crecimiento de la actividad comercial se encuentra limitado por las condiciones presentadas en el contrato celebrado.

- Existe una menor flexibilidad para transferir, vender o cerrar el negocio. En efecto el franquiciante es quien autoriza la transferencia de la unidad franquiciada y, en el caso de querer cerrarlo, el franquiciado debe pagar generalmente una pena pecuniaria significativa, cuando haya sido convenida en el contrato, como es usual

Elementos para diagnosticar la Franquiciabilidad de un Negocio

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tomar en cuenta los franquiciadores para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos criterios, nos ayudarán a adentrarnos al mercado de franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieran existir en dichos mercados.

Criterios mínimos y elementales que determinan la franquiciabilidad exitosa de un concepto:

No podemos concebir de un concepto sea susceptible de franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación, y además, la importancia que reviste el que la marca del franquiciante tenga reconocimientos del público dentro del mercado.

Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciados márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.

Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

Este punto no debería ser el número cuatro, sino el uno, debido que no puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciante debe vivir por y para el franquiciado. La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciado; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.

2.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

2.4.1 Análisis del Impacto Económico de las Franquicias en Asia.

Singapur:

Este país está trabajando activamente para promover el sistema de franquicias como un método efectivo para empresas, a fin de que expandan sus negocios y aumenten su productividad. La industria local de la franquicia ha venido creciendo de forma constante y se establecieron franquicias en mercados hasta el medio Oriente y África.

A través de varios programas de asistencia, el Gobierno ha ayudado tanto a empresas de franquicias desarrolladas localmente como aquellas que vinieron del extranjero. Así, los franquiciantes foráneos que instalan sus compañías en Singapur, pueden conocer y familiarizarse culturalmente con la actividad en la zona de Asia y usar esa experiencia como trampolín para expandirse en la región.

Un gran número de franquicias de compañías con renombre internacional como McDonald's, 7-Eleven, y Tony Roma's alcanzaron un éxito arrollador en Singapur. Estas franquicias de origen extranjero, se extendieron a lo largo de una amplia variedad de sectores como comidas, bebidas, comercios minoristas, limpieza, automotores, educación y formación, y servicios de consulta empresarial.

Mientras tanto, más de 40 franquicias creadas en Singapur triunfaron en mercados más allá de sus fronteras. Entre ellas figuran nombre familiares como OSIM, Informatics, PrimaDeli y V-Kool.

Tabla 1
LA FRANQUICIA EN CHINA

Redes	1,500
Establecimientos	70,000
Facturación	33 Billones de Dólares.
Empleos Directos	1 Millón de Personas

Fuente: Asociación China de Comercio y Franquicia (CCFA)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

El mercado de la franquicia China es uno de los que más rápido está evolucionando a nivel mundial. De acuerdo con las cifras del gobierno chino, las ventas han aumentado un 40% de media en los últimos tres años. Por su parte, el número de franquiciadores el pasado año ascendió a 1.500 (véase tabla 1), con más de 70.000 establecimientos franquiciados. Según la Asociación China de Comercio y Franquicia (CCFA) la facturación en el 2002 alcanzó los 33 millones de dólares y dio empleo a más de 1 millón de personas. Según una clasificación realizada por la Comisión Estatal de Comercio y Economía, de las 100 tiendas más importantes de China 61 siguen este sistema empresarial. Firmas internacionales como McDonald's, KFC, Century 21, Subway o Starbucks gozan de fuerte implantación en China.

Taiwán:

Las tiendas que ofrecen bebidas para llevar, librerías especializadas en libros de historietas y las cafeterías constituyen los negocios de franquicia de mayor auge en Taiwán, según la Asociación para la Promoción de Franquicias de Taiwán (AFPT).

El último estudio de mercado de la AFPT indica que los negocios de desayunos al estilo occidental, los carritos de venta de bocadillos y los puestos de comida china rápida se encuentran entre las seis principales franquicias.

La reputación de "isla de empresarios" que tiene Taiwán no se logró en un día. El poco capital requerido y las ganancias lucrativas hacen que las inversiones en estos tipos de franquicia generen ganancias a la semana de iniciar sus operaciones.

Según esta asociación, el número total de franquicias en Taiwán aumentó 53%

en el año 2002, alcanzado 24.833 tiendas. Los negocios con mayor expansión general fueron lo de carritos de venta de bocadillos y las agencias de telecomunicaciones.

Japón:

Japón es una de las economías más importantes del mundo y con grandes posibilidades en el campo de la franquicia. Cualquier empresa que haya entrado en este país ha sabido hacerse una marca, consolidarla y promocionarlo en todas las regiones.

Los sectores que mejor han entrado en el mercado son la moda, los componentes de automoción, las telecomunicaciones además de negocios relacionados con vinos o cavas. Compañías como Mango, Adolfo Domínguez, Zara, Freixenet o Yanko han sabido conquistar los gustos de los japoneses que acogen con agrado las propuestas de países extranjeros.

2.4.2 Análisis del Impacto Económico de las Franquicias en África

**Tabla 2
LA FRANQUICIA EN SUDÁFRICA**

Redes	373
Establecimientos	20,515
Facturación	8,4% P.I.B

Fuente : Franquicias Hoy

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2001

Sudáfrica:

El sistema de franquicias se ha convertido en un importante mecanismo económico para la reconstrucción y el desarrollo en Sudáfrica. Se estima que hay 373 sistemas de franquicias en el país. El crecimiento anual del sector es del 17.2% desde 1994, cuando el Gobierno experimentó una transformación política, (véase tabla 2)

Actualmente, existen 20.515 unidades franquiciadas en Sudáfrica. Países de Europa, Estados Unidos, Australia y Canadá son los que más franquicias maestras han entregado en Sudáfrica. Los conceptos más populares allí llevados son PostNet, KFC, McDonalds, Uniglobe, Sign-a- Rama, Cash Converters y Harvey World Travel.

La participación del sistema de franquicias en el Producto Bruto Interno se ha más que duplicado desde 1995, y es una tendencia que sigue en alza. En el 2001 equivalía al 8.4%, mientras que seis años antes era del 4%. El número de personas empleadas en el negocio de las franquicias es de 328 mil y si se agregan los trabajadores de compañías subsidiarias a estos sistemas se estima que hay más de 650 mil puestos ocupados. Esto representa un promedio de 16 personas (directamente empleadas) por unidad franquiciada, **casi el 7% de la población económicamente activa en el país.**

Tabla 3
LA FRANQUICIA EN MARRUECOS

Redes	120
Establecimientos	540
Facturación	4,000 Millones de Dólares

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Telecomunicaciones de Marruecos

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Marruecos:

La aparición de la franquicia en este país se remonta a principios de los sesenta, cuando las empresas de alquiler de automóviles fueron las primeras en instalarse. Enseñas que supieron aprovechar muy hábilmente la vertiente turística del país, como fue el caso de Avis, Hertz y Europcar.

Según un informe del Ministerio de Comercio, Industria y Telecomunicaciones de Marruecos a finales del año 2002 había registradas 120 cadenas, y el incremento es tan incesante que a mediados del 2003 ya operaban 132 enseñas. (véase tabla 3)

Empresas de moda como Mango, Chevignon o Lacoste; Enseñas de restauración como McDonald's o Pizza Hut y franquicias de peluquería como Jacques Dessange o Frank Provost ocupan los primeros lugares en el ranking de franquicias del país africano.

2.4.3 Análisis del Impacto Económico de las Franquicias en Europa

Tabla 4
LA FRANQUICIA EN EL REINO UNIDO

Redes	677
Establecimientos	35,600
Facturación	21,216 Millones de Dólares
Empleos Directos	326,000 Personas

Fuente: Asociación Británica de Franquicias (BFA)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Reino Unido:

A finales de 2002 operaban en el país anglosajón un total de 677 cadenas, 12 más que a finales de 2001, que en conjunto suman 35.600 establecimientos franquiciados, **los cuales dan empleo directo a 326.000 personas**, según la Asociación Británica de Franquicias, (véase tabla 4).

Así, la facturación alcanzada por el sector el año 2002 fue de 21.216 millones de Dólares, lo que supuso un incremento del 3% respecto a la obtenida en 2001. Estas cifras dan muestra de la importante presencia de la franquicia en el Reino Unido, país que forma parte del denominado "G5" (Grupo de los cinco) de la franquicia, junto a Brasil, Canadá, Estados Unidos y Francia.

Además, este país se caracteriza por ser el primer destino europeo por el que

apuestan las enseñas estadounidenses a la hora de introducirse en el viejo continente, debido principalmente a las afinidades lingüísticas.

Franquicias como Subway, McDonald's, Fastway o Bang & Olufsen compiten con enseñas autóctonas de la región como la marca Clarks de zapatos o las cervecerías irlandesas O'Brien.

Tabla 5
LA FRANQUICIA EN FRANCIA

Redes	719
Establecimientos	33,260
Facturación	44,000Millones de Dólares

Fuente: Federación de Franquicias de Francia (FFF)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Francia:

En cuestión de franquicias, Francia representa uno de los cinco países más maduros y evolucionados. Su mercado es uno de los más consagrados de Europa, especialmente en materia legislativa. A finales de 2002, en Francia se contabilizaban 719 enseñas, con un total de 33.260 franquiciados, que obtuvieron una facturación de 44.000 millones de Dólares, (véase tabla 5) según la Federación de Franquicias de Francia (FFF).

Por sectores, las franquicias de producto y distribución son las más relevantes y representan el 55% del mercado; les siguen las de servicio, con un 40%; y por último las industriales, que apenas alcanzan el 5%.

Phildar, France Acheminement, Spar, Century 21, Jean Louis David o Alan

Afflelou están dentro del ranking de las enseñas que mayor crecimiento han tenido en cuanto a establecimientos en el país.

Tabla 6
LA FRANQUICIA EN ALEMANIA

Redes	800
Establecimientos	37,000
Facturación	30,000Millones de Dólares

Fuente: Deutscher Franchise (Asociación Alemana de Franquicias)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2001

Alemania:

Alemania es uno de los mayores mercados para las franquicias. La industria alemana del sector creció a buen ritmo durante los años noventa, aunque todavía posee un enorme potencial. Fijándonos en el número de unidades franquiciadas por cada central, el grado de penetración es solamente de un tercio si lo comparamos con Francia. Debido al rápido desarrollo de los canales de distribución en la Alemania del Este durante la pasada década, actualmente existe una completa red de franquicias en esta parte del país, (véase tabla 6). La estructura de la industria alemana de la franquicia está dominada por el sector de los servicios (59%), seguido de las ventas al por menor (30%), llegando a facturar 30.000 millones de dólares

Los franquiciadores originarios de Alemania dominan el mercado, aunque cabe destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciadores del resto de Europa en este amplio mercado. La liberalización de las telecomunicaciones,

electricidad y transporte tiene un gran impacto en el crecimiento de las franquicias en esos sectores. Al mismo tiempo, la utilización del sistema de franquicias está siendo asumido por grandes compañías como un ágil y beneficioso sistema de expansión.

Tabla 7
LA FRANQUICIA EN AUSTRIA

Redes	260
Establecimientos	4,000
Facturación	2,546 Millones de Dólares
Empleos Directos	44,000 Personas

Fuente: Österreichischer Franchise (Asociación Austriaca de Franquicias)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Austria:

El desarrollo de las franquicias en Austria empezó al final de los años ochenta. Hoy en día existen alrededor de 260 marcas con cerca de 4.000 establecimientos franquiciados, habiendo obtenido un volumen de ventas de 2.546 millones de Dólares. El empleo generado es de 44 mil personas, siendo la media por establecimiento de ocho, (véase tabla 7) según la Österreichischer Franchise (Asociación Austriaca de Franquicias).

Un cálculo de los números del desarrollo de las cadenas de franquicia en los últimos siete años muestra el siguiente pronóstico: un ratio anual de crecimiento de 3% de las centrales, 5% de los establecimientos franquiciados

Predice una cifra de 20 mil nuevos empleos en el año 2010. Esto significa que las franquicias en Austria en el año 2010 proporcionarán empleo a más de 65 mil personas.

La reputación de la franquicia como "una máquina de crear empleo" está justificada.

Tabla 8
LA FRANQUICIA EN PORTUGAL

Redes	363
Establecimientos	3,000
Facturación	3,364 Millones de Dólares

Fuente: Franquicias Hoy

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2001

Portugal:

El sector de la franquicia ha evolucionado positivamente desde hace algunos años, habiéndose implantado en el mercado portugués un total de más de 360 marcas. Esta cifra representa 2% del total de los establecimientos dedicados al comercio minorista, (véase tabla 8) si estas condiciones persisten, en un período de cinco años, la cifra alcanzará 15 o 20%. Las 363 marcas suman un total de más de 3.000 tiendas, estando la media de establecimientos por cadena entre cinco y 10, facturando 3.364 millones de dólares

Portugal es un atractivo mercado para marcas extranjeras, siendo la mayoría de ellas españolas (26%), italianas (9%), francesas (12%), inglesas (4%)

y americanas (14%).

Se espera que las nuevas cadenas portuguesas exploten muy pronto esta actividad, alcanzando el desarrollo que las marcas extranjeras ya poseen. En conclusión, el mercado portugués está todavía en sus comienzos, constituyéndose en un atractivo mercado para la inversión.

Tabla 9
LA FRANQUICIA EN ITALIA

Redes	606
Establecimientos	36,547
Facturación	18,557 Millones de Dólares

Fuente: Asociación de Franquiciadores en Italia (Assofranchising)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2001

Italia:

El sistema de franquicia en Italia es un fenómeno en continuo crecimiento, aunque lo hace con retardo respecto a los demás países europeos. Según un informe realizado por la Asociación de Franquiciadores en Italia (Assofranchising) de las 436 franquicias que existían en 1995 se ha pasado a más de 606 en 2001, (véase tabla 9). En cuanto a las cifras económicas, la franquicia italiana ha registrado una facturación de 18.557 millones de Dólares, un incremento del 13,8% respecto al año 2000. El mismo informe indica que la aparición de Internet y de las Nuevas Tecnologías ha propiciado que sea el sector más puntero, dinámico y el que vislumbra un mayor crecimiento a corto plazo.

Tabla 10
LA FRANQUICIA EN GRECIA

Redes	500
Establecimientos	3,000

Fuente: Embajada de Grecia

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Grecia:

Desde mediados de los 90, Grecia vive una etapa de continuo dinamismo y crecimiento económico, que mantendrá durante los próximos años.

En 1996, y coincidiendo con el despegue económico en Grecia, las franquicias comenzaron a surgir como una fórmula de negocio emergente. Actualmente, este sistema cuenta con alrededor de 500 enseñas, que aglutinan unos 3.000 establecimientos franquiciados, lo que equivale a un 3% del total del comercio que opera en el país, (véase tabla 10)

La franquicia está presente en Grecia en 50 sectores de actividad, dentro de los cuales, los artículos para el hogar, la moda femenina, la restauración y las academias, son los de mayor importancia.

Bélgica y Luxemburgo:

El sistema de franquicias comenzó en los años setenta con cadenas de

distribución de productos, restaurantes de comida rápida. El sector de la franquicia representa 6% del total del volumen de venta del comercio minorista y continúa creciendo como un exitoso formato de negocio.

La mayoría de los franquiciadores, alrededor de 50%, son de fuera de sus fronteras, incrementando el volumen de ventas 20% durante el último año.

En estos mercados existe una gran convivencia y competencia entre cadenas francesas, holandesas, alemanas y belgas. Estos países se caracterizan por sus peculiaridades lingüísticas; hay que recordar que se hablan más de tres lenguas distintas, como de consumo, son países en el que la adaptación conceptual de las franquicias que deseen introducirse es clave para su éxito.

Holanda:

El número de establecimientos franquiciados se ha duplicado en estos últimos 10 años. Un importante factor de este crecimiento lo constituye la internacionalización del concepto de franquicia. Holanda ofrece a la oferta internacional buenas perspectivas económicas, un sofisticado y bien organizado sistema legal y unas sólidas infraestructuras.

Otro factor que ha contribuido al rápido crecimiento de las cadenas de franquicias, tradicionalmente asociado con el sector de los servicios, particularmente los restaurantes de comida rápida, es la introducción de diferentes conceptos de negocio que ocupan un espectro mucho más amplio.

2.4.4 Análisis del Impacto Económico de las Franquicias en América del norte

Tabla 11
LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS

Redes	1,500
Establecimientos	316,000
Facturación	2,500 Billones de Dólares

Fuente: Asociación Internacional de Franquicias.

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

EE.UU.:

La Asociación Internacional de Franquicias recientemente publicó un estudio en cual señala que actualmente existen 1.500 compañías de franquicias operando en Estados Unidos, con una presencia de más de 316 mil unidades franquiciadas y más de 9 millones de personas empleadas en establecimientos franquiciados, (véase tabla 11)

Según el estudio, la tendencia de franquicias con oficinas pequeñas o que operan en el hogar se ha incrementado de manera considerable en Estados Unidos, ya que constituyen un mecanismo de entrada ideal para el pequeño inversionista. Las compañías franquiciadoras con mayor presencia en Norteamérica son las de comida rápida, específicamente pizzas, helados y

tiendas de café, seguidas por las de servicio de cuidado personal, tales como centro de bronceado y programas para pérdida de peso.

Tabla 12
LA FRANQUICIA EN MÉXICO

Redes	400
Establecimientos	36,000
Facturación	4,000 Millones de Dólares

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

México:

En un entorno difícil para crear empresas exitosas, los empresarios prefieren invertir en franquicias, porque representan una forma más rápida, no sólo para entrar en los negocios, sino también para acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado, capacitación de personal y productos y servicios reconocidos y ampliamente aceptados por el consumidor.

México es el décimo país con más franquicias, superado por Estados Unidos, Brasil, Canadá, Japón, Francia, Alemania, Inglaterra, Australia y España. Las cifras indican que en México hay alrededor de 400 empresas franquiciadoras que operan unos 36 mil establecimientos y una plantilla de unos 365 mil empleos, (véase tabla 12)

Hoy en día conviven franquicias extranjeras como KFC, MC Donald's o

Burger King con franquicias locales que ya exportan su concepto de negocio como Funny Chips, Helados Holanda, Hawaiian Paradise, Taco Inn, Sushi Itto, Holiday Inn México o Tequila Rock.

2.4.5 Análisis del Impacto Económico de las Franquicias en América del sur

América del Sur es un receptor importante del sistema de franquicias y registra un gran potencial de crecimiento.

Un total de seis países: Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Venezuela y México, engloban más de 60 mil puntos de venta propios o franquiciados y una facturación cercana a 30 mil millones de dólares.

De un total de casi 2.000 centrales, 74% de ellas se encuentran divididas entre dos países, Brasil y México, lo que se traduce en diferenciar mercados ya consolidados frente a mercados en desarrollo.

Si nos centramos en el número de establecimientos integrados, tanto propios como franquiciados, del total, más de 92%, se encuentra en Brasil y México. En estos países la media de establecimientos por marca es mucho mayor que en el resto, lo que demuestra que el potencial de crecimiento tanto en nuevas marcas como en establecimientos es realmente interesante tanto para las empresas franquiciadoras en dichos mercados, como para

empresas franquiciadoras europeas y americanas consolidadas en sus respectivos mercados de origen.

En Sudamérica la franquicia ha supuesto un cambio en las estructuras comerciales mediante la introducción de ofertas caracterizadas por su homogeneidad y calidad de servicio.

Tabla 13
LA FRANQUICIA EN VENEZUELA

Redes	260
Establecimientos	1,300
Facturación	1,876 Millones de Dólares

Fuente: Cámara Venezolana de Franquicias

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Venezuela:

Según las estadísticas de la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), existen 260 empresas franquiciadoras aproximadamente que mantienen en operación cerca de 1300 puntos franquiciados en todo el territorio. Estos datos ubican a Venezuela en el tercer mercado de mayor importancia en América Latina facturando 1.876 millones de dólares (véase tabla 13) únicamente superado por Brasil y México, y por encima de países como Argentina, Chile y Colombia.

Según especialistas de la materia, para el año 2006, se calcula que existirán unas 500 empresas franquiciadoras que ofrezcan sus servicios y productos a

unos nuevos 30 millones de habitantes.

Las franquicias originarias de los EEUU han encontrado en Venezuela un excelente mercado, como Mc Donald's, Wendy's, Subway o Domino's Pizza, pero un 45% de las franquicias en Venezuela son formatos locales. La cadena de venta de churros Churromanía, los restaurantes de pizzas Googie's, la red de tintorerías ecológicas Quick Press, o la cadena de cuidados estético Hands Care Center son algunos de los ejemplos más representativos.

Uruguay:

En un breve análisis económico y estadístico de la franquicia en Uruguay, se puede afirmar que el sector comenzó a fines de los 80' a mostrar vestigios de madurez en Uruguay. Las mayores exigencias de calificación de los franquiciados y la creciente consideración del sistema por parte de inversionistas del exterior, son una prueba de ello.

De las 25 marcas de mayor volumen de facturación en EE.UU. durante 2001, 13 desarrollan actividades en Uruguay, McDonalds, Burger King, Pizza Hut, Carlson Wagonlit, Marriot Hotel, Blockbuster, Holiday Inn, Radio Shack Intnal., Sheraton, Subway Restaurants, Radisson Hotels, Budget Rental Car, Hilton Conrad Intnal.

Durante el año 2001, se identificaron, 175 empresas nacionales e internacionales actuando dentro del Sistema de Franquicias divididos en

17 sectores, en distintas fases de evolución según la Asociación de Franquicias de Uruguay.

Uruguay, aún es un país importador de conceptos, ya que cerca del 70% de las marcas son de origen extranjero.

Tabla 14
LA FRANQUICIA EN ARGENTINA

Redes	370
Establecimientos	12,000
Facturación	1,243 Millones de Dólares

Fuente: Asociación Argentina de Franchising (AAF)

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Argentina:

En la Argentina, la reproducción de marcas vía franquicias está creciendo nuevamente, después de meses de recesión. Tras una fuerte caída en la facturación de 2002, con ventas por 3.366 millones de pesos (1243 millones de Dólares), las franquicias "muestran señales de recuperación" y para este año se esperaba un crecimiento del 70%, esto es, una facturación cercana a los 5.800 millones de pesos", (véase tabla 14) según el Estudio del Mercado de las Franquicias a petición de la Asociación Argentina de Franchising (AAF).

Franquicias como Kodak Express, el Instituto Argentino de Computación (IAC), McDonald's, Habana, 5 a sec o Fujifilm copan los primeros puestos del Ranking de franquicias del país.

Tabla 15
LA FRANQUICIA EN BRASIL

Redes	894
Establecimientos	46,534
Facturación	16,191 Millones de Dólares
Empleos Directos	226,334 Personas

Fuente: Revista Brasileña PEGN- Pequeñas Empresas y Grandes Negocios.

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2001

Brasil:

En Brasil, la mayor parte del tejido empresarial está formado por pequeñas y medianas empresas, y dentro de ellas, el sistema de franquicia tiene un papel muy importante.

De hecho, este país es actualmente el segundo mercado más importante del mundo, tras Estados Unidos, en cuanto al número de redes franquiciadoras y establecimientos que operan en su territorio. Concretamente, en el año 2000, había en Brasil 894 cadenas y 46.534 tiendas franquiciadas, que alcanzaron una facturación de más de 16.191 millones de Dólares. Además, el sistema de franquicia da empleo directo a 226.334 personas, (véase tabla 15)

En cuanto a la distribución por sectores, el más representativo es el de alimentación, con 191 enseñas; seguido del de moda, con 137 marcas; y el de ocio y educación, con 113 redes.

La boutique Hering, la empresa de alquiler de autos Localiza, la perfumería

Agua de Cheiro y las empresas de entrega de comida étnica Mister Sheik (Comida árabe) y China in box (comida china), además de Casa do Pao de Queijo son lagunas de las enseñas más fuertes en ese país.

Tabla 16
LA FRANQUICIA EN CHILE

Redes	74
Establecimientos	500
Facturación	268 Millones de Dólares

Fuente: Asociación de Franquiciadores de Chile

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2002

Chile:

En este país, el sistema de franquicia aún se encuentra en una fase incipiente. Según las cifras que maneja la Asociación de Franquiciadores de Chile, en este mercado operan un total de 74 enseñas, de las cuales 51 son extranjeras, principalmente estadounidenses, facturando 268 millones de dólares (véase tabla 16)

Dentro de las enseñas, las de alimentación son las más exitosas y algunas empresas chilenas que otorgaron franquicias en el país son Lomitón, Doggi's, Mac Beef y Ember, y dentro del sector papelería, Village, se pone a la cabeza.

Tabla 17
LA FRANQUICIA EN ECUADOR

Redes	152
Establecimientos	1200
Facturación	800 Millones de Dólares
Empleos Directos	8,302 Personas
Empleos Indirectos	3,465 Personas

Fuente: Front Consulting Group

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2005

Ecuador:

Por la novedad que supone este modelo de negocio en Ecuador, los datos difieren un poco de unas fuentes a otras, sin embargo, según la Asociación Ecuatoriana de Franquicias y el Instituto Español de Comercio Exterior, unas 152 redes operan en Ecuador, a través de 1.200 establecimientos que dan empleo a más de 10.000 personas, **y que alcanzan una facturación de casi 800 millones de dólares**, (Véase tabla 17)

Lo que sí se sabe es que las enseñas procedentes de Estados Unidos dominan el mercado de la franquicia en Ecuador con un 80 por ciento, lo que, traducido a cifras, significa en torno a los 84 millones de dólares. La participación en el mercado de la franquicia de las marcas locales es aún bastante pequeña, abarcando aproximadamente un 14 por ciento del total.

La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se calcula en un 4 por ciento anual, aunque se cree que el número de establecimientos por franquicia

crece cada año en torno al 25 por ciento. De lo que se desprende que el mercado crece más en cuanto a número de establecimientos por firmas que por la aparición de nuevas enseñas que se incorporan al sistema.

Dominio de Franquicias Estadounidenses

Además de las franquicias de origen estadounidense y de las nacionales, en el mercado ecuatoriano también encontramos firmas procedentes de los países vecinos, sobre todo de México, Venezuela y Colombia. España también está presente en Ecuador mediante cinco enseñas, que suman un total de 8 establecimientos. La más relevante de todas ellas es la firma de moda Mango, que posee dos tiendas en el país sudamericano.

Al igual que Mango, también cuenta con dos establecimientos en el país Imaginarium, enseña especializada en juguetes; y Artesanos Camiseros, dedicada a la camisería a medida. Tras ellas, con un establecimiento por el momento, están Fun Science Ciencia Divertida, dedicada a la educación y ocio infantil; y MRW Fotografía Aérea, especializada en la fotografía aérea en zeppelin y globos publicitarios.

El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de la franquicia en Ecuador. En éste, son las grandes marcas norteamericanas de comida, tanto fast-food como de restauración, las que dominan el mercado, a pesar de que la comida ecuatoriana está muy valorada, y es de gran tradición y consumo para los ecuatorianos.

Al sector de la restauración y hostelería le sigue en importancia el de la moda. En este caso existe una mayor variedad en cuanto a los países de procedencia de las enseñas que operan en Ecuador, aunque las compañías norteamericanas siguen estando por delante del resto de países.

Además de estos dos sectores, en los que la franquicia ha encontrado su espacio, existen otros en los que este modelo de negocio también ha tenido éxito, como es el caso de los cines, la decoración, las zapaterías, los centros de copiado y reprografía y los establecimientos farmacéuticos.

Con el creciente desarrollo de los centros comerciales en el país, la oferta comercial ha encontrado un lugar físico para desarrollarse, ya que, al menos en Ecuador, no existen zonas comerciales agrupadas en barrios o calles como es habitual en España. Por lo que, la mayoría de franquicias están localizadas en estas superficies, ya que pueden favorecerse de horarios comerciales más amplios, de la seguridad del centro comercial, de una mayor afluencia de público y de una oferta de locales que se puede adecuar a cualquier formato de franquicia.

CAPÍTULO III

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE CASOS DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

3.1 El Mercado de la Franquicia en el Ecuador.

El presente estudio va a hacer un análisis del sector de la franquicia en Ecuador. Dentro del modelo de franquicia no se puede establecer un sector determinado, ya que prácticamente cualquier modelo de negocio puede ser franquiciable, aunque existan algunos que han obtenido un mayor éxito que otros.

El mercado ecuatoriano se está abriendo a este modelo de crecimiento empresarial. Junto al creciente número de establecimientos extranjeros localizados en Ecuador, se está sumando una expansión de la franquicia local en las principales ciudades del país. Este proceso viene apoyado por la reciente apertura de malls o grandes centros comerciales, tanto en Quito como en Guayaquil, que ofrecen grandes posibilidades para el desarrollo del modelo y que reúnen los requisitos que los franquiciadores reclaman para sus negocios, alto de número de visitantes, facilidad para la apertura de locales y una amplitud de horario comercial.

3.1.1 Delimitación del Sector.

Dentro del sector de la franquicia en Ecuador se pueden delimitar los negocios franquiciados que han tenido más éxito durante su desarrollo.

El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de la franquicia en Ecuador. Las grandes firmas americanas de comida, tanto rápida como restaurantes, dominan la mayor parte de este segmento. A pesar de que la comida ecuatoriana está muy valorada y es de gran tradición y consumo por los ecuatorianos, los restaurantes de comida americana suelen tener muy buena acogida en los patios de comidas de los principales malls del país.

Otro sector que se ha desarrollado en gran medida en el país son las franquicias de ropa. En este caso existe una mayor diversidad por países de procedencia, pero las empresas americanas siguen estando por delante del resto de países. En cuanto al caso español sólo la empresa MANGO tiene una franquicia en un mall de Quito.

Además de estos dos sectores en los que la franquicia se ha desarrollado exponencialmente, existen otros en los que éste modelo de negocio también ha tenido éxito, como los cines y el hábitat, donde varias empresas europeas y americanas han encontrado una estrategia de crecimiento internacional.

3.1.2 Tamaño del Mercado.

Debido a la novedad del modelo de negocio, no existen datos fiables sobre el tamaño del mercado. Las franquicias procedentes de los Estados Unidos dominan el mercado con un 80%, lo que supone alrededor de 93 millones de dólares, de un mercado que podría suponer unos 116 millones de dólares.

La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se estima en un 4% anual, sin embargo el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%. El mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen

Además de las franquicias americanas y locales, en el mercado también se encuentran firmas de los países de la región, sobre todo de Venezuela y de Colombia. Las únicas firmas españolas que franquician en el mercado ecuatoriano son Mango (textil), Wall Street Institute (idiomas) e Imaginarium (juguetes educativos).

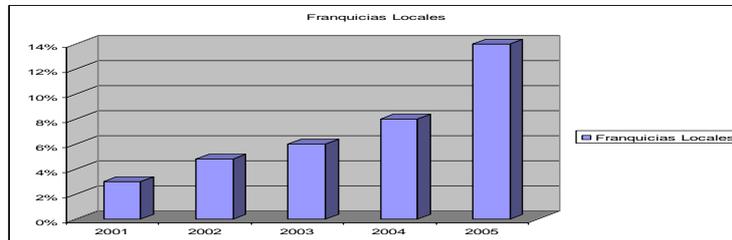
Tabla 18
FRANQUICIAS LOCALES

AÑOS	PORCENTAJES
2001	3
2002	4,80
2003	6
2004	8
2005	14

Fuente: Front Consulting Group Ecuador

Elaboración: La Egresada

Gráfico 1



Fuente: Front Consulting Group Ecuador

Elaboración: La Egresada

Cifras del Sistema de Franquicias en el mercado de la franquicia en Ecuador

Los sectores en los que se ha desarrollado la franquicia nacional se pueden delimitar a alimentación, sector farmacéutico, zapaterías, delicatessen y centros de copiado y reprografía.

Es interesante analizar que el despegue de esta modalidad de crecimiento empresarial se ha desarrollado en los últimos ocho años en Ecuador, aunque aún no se tiene conciencia de que el fenómeno pueda traspasar las fronteras del país.

La participación en el mercado de la franquicia de las marcas locales es aún bastante pequeña, abarcando aproximadamente un 10% del total (véase tabla 18) Hay un gran potencial para el desarrollo de las franquicias locales, (véase

grafico 1) pero como se viene apuntando, los negocios que están prosperando se sitúan en las cadenas de restaurantes, fast food y servicios.

Precios y su Formación

Esta variable se puede analizar desde dos puntos de vista, se pueden identificar varios factores que van a influir en su formación. Por un lado hay que analizar cuál es el monto que necesita el negocio para ser rentable y además pagar los royalties a la franquiciadora. El pago de royalties viene estipulado por el contrato y es el pago que realiza la empresa franquiciada a la franquiciadora por la cesión de la propiedad intelectual y que suele establecerse como un porcentaje sobre las ventas, o sobre compras, dependiendo del modelo de negocio. Otro pago que se realiza tras la firma del contrato es el FEE o canon de entrada y que corresponde al traspaso de los derechos para poder operar como franquicia.

Por otro lado están los elementos que forman el precio final al consumidor, que son similares a los de cualquier otro negocio o empresa, y que determinan la rentabilidad del mismo; serían nóminas, impuestos, materias primas, alquileres, etc. En algunas franquicias se debe incluir un FEE de gestión, que es un pago que debe hacer la empresa franquiciada a la franquiciadora por servicios de gestión como por ejemplo asesoramiento empresarial o gastos en publicidad, siendo las partidas destinadas a estos últimos muy importantes en el mercado ecuatoriano por su elevado coste.

Los importe de estos FEE's depende de cada empresa franquiciadora y del mercado en el que se va operar, ya que en mercados más desarrollados se puede dejar este trabajo en manos del franquiciado, que tiene un mayor conocimiento del mercado y sus exigencias.

Otro aspecto a tener en cuenta son los gastos de abogados para la constitución de la sociedad que va a operar la franquicia, ya que no puede ser una persona física. Estos gastos ascienden entre 500 USD y 2.000 USD en concepto de trámites legales, pero dependerá de si la facturación se realiza por gestión realizada o bien por horas destinadas a la gestión.

El capital mínimo para establecer una sociedad anónima (S.A.) es de 800 USD y de una sociedad limitada (S.L.) es de 400 USD, además hay que satisfacer los impuestos, notarías y registro Mercantil, que en conjunto pueden alcanzar los 500 USD.

3.2 Condiciones de Acceso al Mercado

Uno de los aspectos más importantes en cuanto al acceso al mercado ecuatoriano a la hora de franquiciar un negocio es el hecho de que no existe ninguna ley que regule el contrato de franquicia, por tanto la principal fuente de obligaciones proviene de lo que suscriban las partes. Además es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto

Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), ya que lo se concede o permite usar en este tipo de negocios es justamente propiedad intelectual

En Ecuador no existen regulaciones específicas para las franquicias. No obstante de ello se recomienda a las empresas franquiciadoras acoplar las disposiciones contractuales a la legislación local para que no contravengan el ordenamiento previsto en el Código Civil, Leyes Mercantiles y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

La franquicia se configura básicamente mediante el otorgamiento de una licencia de uso de marca y transferencia de conocimientos técnicos, por lo tanto es importante que el franquiciador norteamericano antes de iniciar la búsqueda de prospecto a franquiciado en el país, registre su marca ante el organismo competente (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). Lo anterior a fin de evitar caer en posibles ilegalidades al no tener el registro que acredite al franquiciador como titular de la marca en el país.

De igual manera es importante registrar los acuerdos de franquicia en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual del Ecuador (IEPI) [.www.iepi.ec](http://www.iepi.ec) Finalmente las empresas franquiciadoras deben considerar la retención del impuesto correspondiente al 25% como porcentaje de las remesas al exterior que debe aplicar la empresa franquiciada (retención

en la fuente del impuesto a la renta requerida por el Gobierno Ecuatoriano, en todos los pagos que ésta realice.

En cuanto al IEPI, y al tratarse de una transferencia de conocimiento, es necesario que la empresa franquiciadora registre su marca y el know how a su nombre, para evitar cualquier problema de uso indebido o de plagio. El coste de registro de marcas es de 54 dólares por 10 años de concesión, siendo renovable al término de este periodo. El tiempo estimado que para hacer esta gestión suele ser de entre 5 y 6 meses. Para la realización de este trámite es necesaria la participación de un abogado, ya que se requiere su firma para la presentación de toda la documentación. Los honorarios a satisfacer pueden variar, pudiendo ser por horas o por gestión realizada, pero en cualquier caso se puede establecer una media de 500 dólares para la realización de todos los trámites.

La Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena del Pacto Andino regula las franquicias como contratos ya que no existe una ley local al este respecto. Esta decisión trata la inversión directa y los contratos de transferencia de tecnología, marcas, licencias, patentes y royalties. Las Decisiones 486 y 351 también tratan la Propiedad Industrial y los Copyrights.

Por último cabe mencionar que, aunque no se trate de una restricción de acceso al mercado, es práctica comercial que los formatos de franquicias más extendidos en Ecuador son franquicia master directa en el caso de franquicias

en Ecuador, y franquicias master regionales para un país en la región Sudamérica, principalmente en Colombia y Venezuela, que a su vez franquician master directo a otros países.

3.2.1 Expectativas locales

Luego de realizada la primera Feria Internacional de Franquicias denominada Expofranchise & Conference 2005 en la ciudad de Quito, se pudo apreciar una alta preferencia del público asistente (aproximadamente 4.000 visitantes calificados en dos días de feria) por adquirir franquicias extranjeras (80%), lo que es lógico dado aún el reducido número de franquicias locales. Al estudiar la capacidad de inversión de los potenciales franquiciados se observó que el 88% tiene una capacidad máxima de US\$ 50.000, lo que implica que requerirán buscar socios u obtener algún tipo de financiamiento para el desarrollo de una franquicia cuyo nivel de inversión sea alto.

Los prospectos a franquiciatarios en nuestro mercado generalmente se clasifican de la siguiente manera:

- Empresarios que buscan diversificar su portafolio de inversiones.
- Empresarios que buscan oportunidades de inversión con menor riesgo (tipo franquicias) para que las operen sus familiares más cercanos (esposa / hijos).
- Emprendedores que se encuentran trabajando en relación de dependencia buscan crear su plan de retiro ó el manejar su propia

empresa. No obstante de no contar con la capacidad financiera necesaria y en la mayoría de casos sin tampoco poseer inmuebles, son capaces de agruparse para operar su propio negocio.

Una vez evaluada las posibilidades el candidato a franquiciado considera factores como:

- Gustos personales y preferencias por el tipo de negocio.
- Marca reconocida.
- Capacitación y apoyo ofrecido al franquiciado.
- Periodo de recuperación de la inversión no mayor a dos años.

A continuación un listado de potenciales sectores que en el país todavía no han sido explotados en su totalidad y que podrían ser nichos de mercado importantes para las franquicias extranjeras.

- Servicios especializados / asistencia ancianos.
- Enseñanza a domicilio.
- Medio ambiente.
- Moda infantil.
- Reciclaje de consumibles.
- Material eléctrico y decoración.
- Juegos en red.
- Telecomunicaciones (Voz, Datos, IP).
- Moda para futuras madres.
- Salud.
- Peluquerías.

- Papelerías.
- Centros veterinarios y cuidados para mascotas.
- Arreglo de vestidos.
- Venta de ticket's para espectáculos.
- Cafeterías.
- Servicios de plomería y limpieza de inmuebles.
- Estimulación temprana y educación.
- Entretenimiento y ocio (adultos).
- Servicios de reparación y restauración.
- Gimnasios.

3.3 HOLCIM ECUADOR S.A.

Franquicia Disensa

Desde abril de 2005, se inició un proceso de innovación en el manejo de la red de distribución de materiales de construcción en Ecuador, con la transformación de los puntos de distribución de Grupo HOLCIM, los cuales se convirtieron en locales franquiciados con exigentes estándares de imagen y calidad en el servicio al cliente.

3.3.1 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la Rentabilidad de la Franquicia

Con una inversión inicial de US\$ 25.000 que cuesta la franquicia le da derecho a explotar la marca Disensa, asesoramiento sobre la ubicación del local, capacitación para el personal y descuentos en la compra de los materiales de la construcción en los 13 proveedores con que cuenta actualmente la comercializadora.

La inversión Total para montar una franquicia de Disensa oscila entre los US\$40.000 y US\$130.000, porque el dueño del negocio, además, debe comprar los materiales de construcción, pagar la renta del local y hacer las adecuaciones. (Véase foto 1, 2)

Foto 1



Foto 2



3.3.2 Estudio de las expectativas vs. las realidades obtenidas

Expectativas de la franquicia

En el 2005 la empresa proyectaba tener hasta fines de 2006 unos 400 distribuidores, bajo el sistema de franquicia, a escala nacional. El objetivo de HOLCIM era incrementar su facturación a unos \$360 millones en 2006, con el sistema de franquicias. El 2005 pasado fue de \$288 millones, siendo el más importante en rubro de cementos, con ventas por \$184 millones. HOLCIM produce el 62% del cemento comercializado en el país, seguido por Selva Alegre (Lafargue), que tiene el 20%.

Realidades Obtenidas

La Franquicia Disensa se ha convertido en la primera franquicia de materiales de construcción Franquiciados y contaba en diciembre de 2006 con 489 locales, y en el 2007 con 550 locales franquiciados y 1733 empleados , (véase tabla 19, gráfico 2) que dan cobertura a todo el territorio ecuatoriano.

Este modelo de comercialización ha traído consigo grandes ventajas no sólo para los consumidores finales sino también para los franquiciados y las comunidades en donde ellos se encuentran. Son de gran importancia los excelentes resultados obtenidos en el manejo eficiente de las herramientas tecnológicas que el franquiciado tiene a su disposición. Una prueba fehaciente constituyen las compras que ellos realizan por Internet. En el 2006, los franquiciados realizaron compras por 383.412 millones de dólares.

(Véase tabla 19, gráfico 3)

Tabla 19
HOLCIM, FRANQUICIA DISENSA
PARTICIPACIÓN AÑO 2006

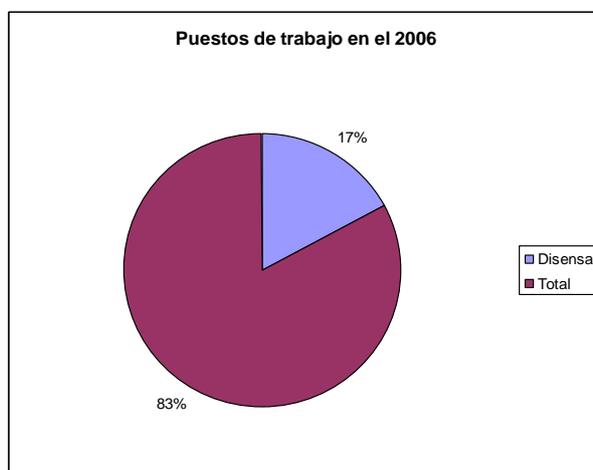
Ventas en Millones de Dólares	383,412,000
Puestos de Trabajos Creados	1,733

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2006

Gráfico 2



Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: La Egresada

Tabla 20
RESULTADOS CONSOLIDADOS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR
PARTICIPACIÓN AÑO 2006

Ventas en Millones de Dólares	800,000,000
Puestos de Trabajos Creados	8,302

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2006

3.4 FRANQUICIA: BASKIN & ROBBINS

Empresa Ecuahelados.

La empresa Baskin & Robbins nace hace 60 años en los estados Unidos de la mano de Burton Baskin y Irving Robbins, quienes diseñaron una cadena de tiendas especializadas en heladería y pastelería para que el estadounidense promedio disfrute de sus productos en los días de fiesta con su familia, lo innovador del concepto en esa época era que ofrecían mas de 31 sabores de helados, inicialmente, llegando en la actualidad a tener un catalogo internacional de mas de 1000 sabores.

El primer local fue abierto en el año de 1945 en Glendale, California, actualmente tiene 2.700 locales en los Estados Unidos y mas de 2.800 locales en el mundo.

En el Ecuador la franquicia inicio en el año 1997 con una tienda en la ciudad de Quito, actualmente expende 50 000 conos simples, en 12 locales repartidos entre las ciudades mas importantes del país, (véase foto 3)

Foto 3

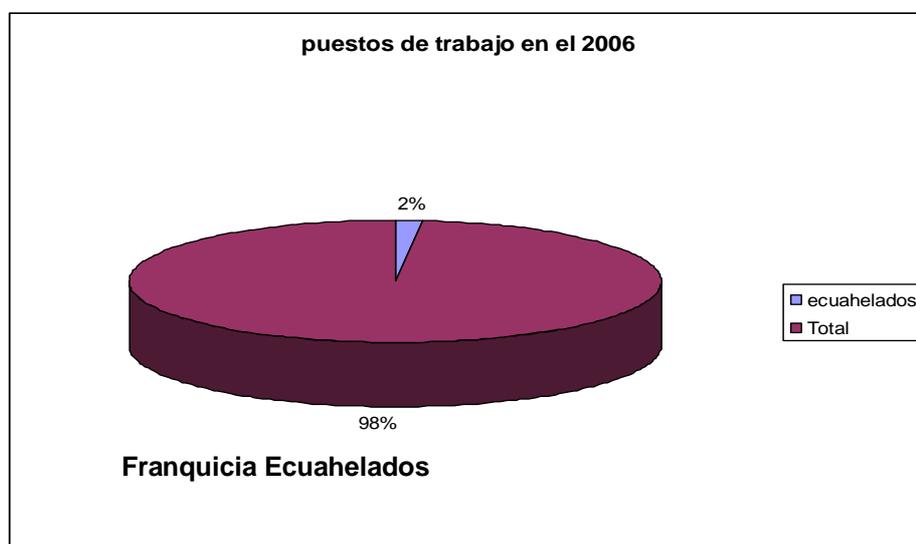


3.4.1 Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Rentabilidad de la Franquicia.

El Costo de la inversión inicial en este tipo de franquicias es de USD \$ 70.000., en el 2001 la franquicia contaba con 19 empleados a nivel nacional.

En el 2006, 9 años después cuenta con 12 tiendas y 140 empleados, (véase tabla 21, grafico 4)

Gráfico 4



Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: La Egresada

Tabla 21
BASKIN ROBBINS , ECUAHELADOS
PARTICIPACIÓN AÑO 2006

Ventas en Millones de Dólares	1,700,000
Puestos de Trabajos Creados	140

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: La Egresada

Costo promedio (Inversión) por tienda = USD \$ 15.000.

Paga a sus empleados el 30% por sobre los salarios de otros negocios en su industria

3.4.2 Estudio de las Expectativas vs. Las Realidades Obtenidas

Expectativas

En el 2001 la empresa Ecuahelados tenía como meta crecer el 30% anual y poseer un total de 10 locales repartidos en el territorio nacional, meta que se proponía acaparando el mercado de los centros comerciales.

Realidades obtenidas

En el 2006 la franquicia Ecuahelados paga al estado por concepto de aranceles a sus importaciones = USD \$. 200.000, por concepto de IVA = USD \$. 210.000. y por concepto de IVA en sus compras locales USD \$ 50.000
Reparte utilidades a sus empleados al año = USD \$170.000.

Teniendo un nivel de ventas en ese año de USD \$. 1`700.000, (véase tabla 21,) con un promedio de 40.000 transacciones mensuales, y un volumen de 150.000 personas que visitan su cadena de tiendas al mes logrando una venta de mas de 50 000 conos de helado.

3.5 Medición de los Beneficios y Aportes a la Economía Ecuatoriana en los últimos años

La industria de las franquicias en Ecuador durante el periodo 2006 generó una facturación superior a los 890 millones de dólares. Esta estimación representa aproximadamente un 11% de incremento con respecto al año 2005. (Véase tabla 22,) Creciendo sostenidamente a un ritmo superior al crecimiento del Producto Interno Bruto, que en el año 2006 reportó un aumento del 4,3%, no sólo en el nivel de facturación sino también en la cantidad de locales, así como también las franquicias emplearon a más de 12.700 personas, (véase tabla 17), Incremento evidenciado gracias al desarrollo que presentan sectores como tiendas y servicios especializados y moda y confección, los cuales muestran un crecimiento constante, al igual que el sector de las comidas rápidas y restaurantes. Dinámica que comprueba la efectividad que tiene el sistema de franquicias como fórmula de expansión empresarial. Se puede esperar en el próximo año un crecimiento mínimo del tres por ciento para ésta industria.

Tabla 22
PARTICIPACIÓN DE FRANQUICIAS ECUADOR
DATOS EN MILLONES DE DÓLARES

DETALLE	AÑOS		
	2005	2006	2007 (E)
Total de Facturación	800	891	917
Nacionales	112	134	147
USA	400	454	477
Otros Países	288	303	293

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Franquicias

Elaboración: La Egresada

Estados Unidos cuenta con el mayor porcentaje de participación de mercado seguido por Ecuador, Colombia, Argentina y Venezuela, España y Suiza, entre otros. Las marcas estadounidenses sin lugar a duda lideran el mercado local en materia de franquicias, según últimos estudios realizados de las 100 marcas de mayor impacto en los consumidores ecuatorianos, tenemos marcas líderes como K.F.C, Mc Donald's, Pizza Hut, Burger King, Coca Cola, Martinizing, J.W.Marriott, entre otras, que ratifican el interés de los inversionistas y consumidores por conceptos de procedencia norteamericana.

Entre las principales franquicias ecuatorianas tenemos a marcas destacadas como Sake Restaurants, Pañaleras Pototín, OpenMart, Disensa, Andinatel, Movistar, Porta, Alegre PCS, Pinto, D & Bond, Docucentros Xerox, Expocolor, La Canoa y Yogurt Persa. En relación con cadenas locales tenemos a marcas con alto nivel de recordación como Fybeca , (farmacias), Sana Sana (farmacias), Pollos Gus (comida rápida), Hamburguesas Caravana (comida rápida), Comandato y Japón (Tiendas de electrodomésticos) que pudieran generar un gran protagonismo en la industria si utilizan a la franquicia como fórmula de expansión empresarial.

Del total de franquicias censadas tenemos que el 15% de éstas son nacionales y el 85% extranjeras, como se puede apreciar en la tabla 23 (Gráfico 5)

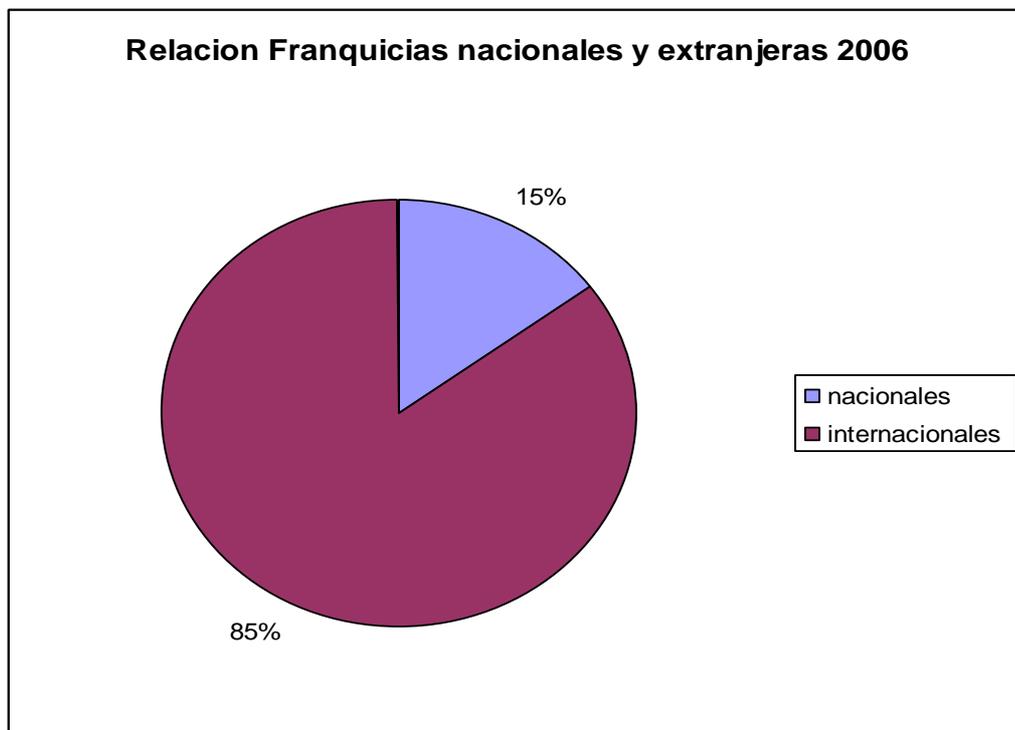
Tabla 23
RELACIÓN FRANQUICIAS NACIONALES Y EXTRANJERAS
DATOS EN PORCENTAJES
AÑO 2006

Nacionales	15%
Internacionales	85%

Fuente: AEFTRAN

Elaboración: La Egresada

Gráfico 5



Fuente: AEFTRAN

Elaboración: La Egresada

3.5.1 Análisis de la rentabilidad de las franquicias con empresas similares

Para tratar de analizar este parámetro, era necesario buscar algún punto de referencia o de comparación. En lugar de comparar a las franquicias con el desempeño de un grupo pequeño de empresas, se tomó como referencia

datos de las empresas de todo el país, lo cual es una aproximación al promedio de rentabilidad nacional. Los resultados son interesantes:

Para las franquicias presentes en Ecuador, que ha sido siempre superior al promedio nacional durante los últimos 10 años, (véase tabla 24 gráfico 6)

Tabla 24
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO
DATOS EN MILLONES DE DÓLARES

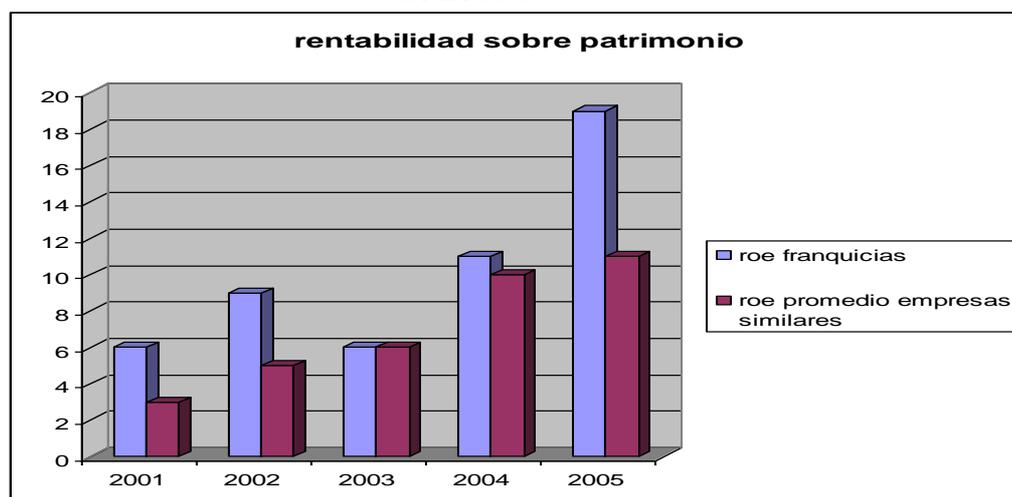
AÑOS	ROE FRANQUICIAS	ROE PROMEDIO SIMILARES
2001	6	3
2002	9	5
2006	6	6
2004	11	10
2005	19	11

2005

Fuente: Instituto de Dirección de Empresas

Elaboración: La Egresada

Gráfico 6



Fuente: Instituto de Dirección de Empresas

Elaboración: La Egresada

La volatilidad de la rentabilidad es menor en las franquicias. Esto se aprecia, durante la crisis de 1999, pues las franquicias cayeron al igual que el resto de la economía pero en una proporción menor, y además tuvieron una mejor recuperación en la etapa posterior.

La rentabilidad neta, en cambio, es menor en las franquicias que en el resto de empresas. Lo cual suena bastante lógico si tenemos en cuenta que éstas deben pagar regalías y otras tasas especiales. Aquí, lo importante es apreciar que los niveles de rentabilidad neta han venido subiendo, hasta alcanzar en la mayoría de franquicias situaciones financieras mas manejables

La dolarización de la economía, seguida por las bajas tasas de inflación reflejadas en los últimos años, 2.7%, 2.1% y 3,3% para los periodos 2004, 2005 y 2006 (véase tabla 25) respectivamente, así como por los programas de financiamiento que el actual gobierno está promoviendo para desarrollar las pequeñas y medianas empresas supone un panorama alentador para las nuevas franquicias que desean ingresar a territorio ecuatoriano.

Tabla 25
TASAS DE INFLACIÓN

AÑOS	PORCENTAJES
2004	2,7
2005	2,1
2006	3,3

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: La Egresada

Sin embargo la actual incertidumbre política ha creado un ambiente incierto de negocios que ha provocado que algunas empresas no expandan sus negocios hasta que el panorama político se estabilice.

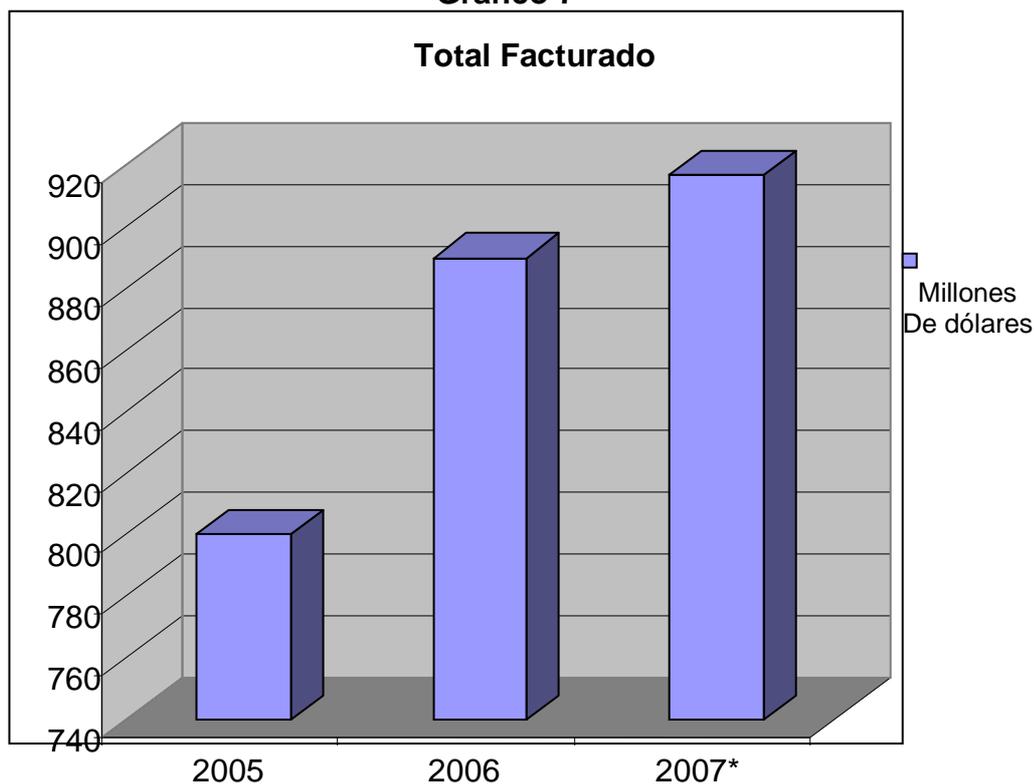
En Ecuador existen actualmente aproximadamente 168 franquicias censadas que han facturado en el 2005, USD 800 millones, en el 2006 USD 890 y en el 2007 USD 917 millones (Véase tabla 26 gráfico 7)

Tabla 26
FRANQUICIAS EN EL ECUADOR
TOTAL FACTURADO
DATOS EN MILLONES DE DÓLARES

2005	800
2006	900
2007 (e)	917

Fuente: Instituto de Dirección de Empresas
Elaboración: La Egresada

Gráfico 7



Fuente: Instituto de Dirección de Empresas
Elaboración: La Egresada

El subsector Servicios cuenta con mayor participación en la industria de franquicias en Ecuador, representa el 38%, seguido por Comidas y Retail, los cuales representan el 34% y 28% respectivamente (véase tabla 27 gráfico 8) .

Cabe anotar que el repunte del subsector Servicios tiene un efecto positivo para el país, pues es sabido que la economía de los países más desarrollados logra tal nivel, porque optan por basar ésta en el esquema de servicios.

La amplia variedad de empresas de diferentes sectores que en la actualidad están utilizando el sistema de franquicias como fórmula de expansión muestra, el dinamismo del sector.

Tabla 27

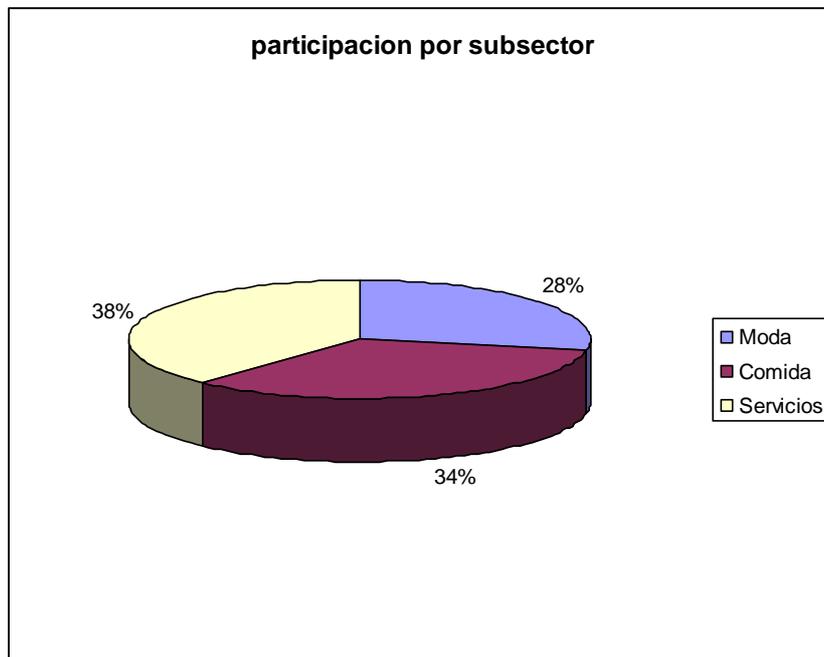
**PARTICIPACIÓN DEL SISTEMA DE
FRANQUICIAS POR SUBSECTOR
TOTAL FACTURADO
DATOS EN PORCENTAJES**

Moda	28
Comida	34
Servicios	38

Fuente: Instituto de Dirección de Empresas
Elaboración: La Egresada

* Datos de 2006

Gráfico 8



Fuente: Instituto de Dirección de Empresas

Elaboración: La Egresada

* Datos de 2006

3.6 Ranking actual de Franquicias.

En julio del 2007 la escuela de Dirección de Empresas ponderó y elaboró un ranking de las franquicias actualmente asentadas en el Ecuador sean estas nacionales o extranjeras.

De las 10 franquicias que encabezan el ranking, 4 son locales (Disensa, Expocolor, Teleshop y Pinto). De hecho la lista está liderada por una empresa nacional, que ha tenido un crecimiento muy importante en el número de franquiciados en todo el país (ahora respaldada por un grupo multinacional). Las franquicias que se encuentran en la parte superior, no son necesariamente

las más grandes pero sí las más eficientes y rentables, por ejemplo, Sunglass (3era) es una empresa de tamaño mediano pero cuyas ventas han venido creciendo fuertemente, mientras mantiene una rentabilidad alta, lo cual no es fácil obtener.

A pesar de lo que se podría pensar, entre las 15 franquicias mejor rankeadas, encontramos sólo 2 restaurantes: TGI Fridays (6to) y KFC (15vo) (Véase tabla 28) Comúnmente lo primero que se piensa cuando se oye de franquicia, es en comida; de hecho es el sector en dónde ha habido una mayor proliferación de negocios, por lo que la competencia ha subido y por tanto los márgenes no son los más altos (lo cual no quiere decir que deje de ser un segmento atractivo, pero sí más peleado).

Tabla 28
DATOS DE LAS FRANQUICIAS EXISTENTES EN EL ECUADOR

NOMBRE	PAÍS	SECTOR	RANKING IDE	VENTAS	VAR 05	ROA	ROE	ROP
Disensa	Ecuador	Construcción	1	333.465.120,00	8,90	44%	76%	6%
Paless Shoes	EEUU	Retail	2	17.066.752,00	23,80	11%	25%	11%
SunglassHot	EEUU	Retail	3	1.590.609,00	47,90	30%	86%	10%
Expocolor	Ecuador	Servicios	4	10.540.064,00	20,70	24%	38%	6%
Teleshop	Ecuador	Retail	5	4.919.565,00	23,90	11%	21%	7%
TGI Fridays	EEUU	Restaurante	6	2.753.252,00	7,20	34%	43%	26%
Cinemark	EEUU	Servicios	7	7.965.082,00	47,00	6%	11%	5%
Teledomestic	España	Servicios	8	12.932.023,00	12,30	2%	97%	1%
Hotel Radisson	EEUU	Hotelería	9	2.650.565,00	2,20	9%	61%	5%
Pinto	Ecuador	Retail	10	16.530.943,00	10,70	300%	6%	7%
Tommy Hilfiger	EEUU	Retail	11	1.155.723,00	31,80	10%	17%	9%
D&Bond	Ecuador	Retail	12	3.089.592,00	42,60	4%	5%	2%
Radio Shack	EEUU	Retail	13	2.792.310,00	5,80	7%	17%	7%
Coca Cola	EEUU	Bebidas	14	10.651.142,00	-13,50	9%	26%	0%
Pepsi/KFC/Taco Bell	EEUU	Comida Rápida	15	54.085.990,00	19,80	1%	18%	1%
Hotel Hilton	EEUU	Hotelería	16	564.675,00	-15,00	81%	92%	94%
Fossil	EEUU	Retail	17	1.494.471,00	21,90	5%	39%	3%
New Horizons	EEUU	Servicios	18	560.284,00	18,40	9%	85%	7%
Dominos Pizza	EEUU	Comida Rápida	19	3.429.415,00	0,60	10%	14%	6%
Crepes y Waffles	Colombia	Restaurante	20	2.246.851,00	11,20	7%	18%	3%
Martinizing	EEUU	Servicios	21	6.893.524,00	13,70	3%	5%	3%
Tony Roma's	EEUU	Restaurante	22	1.921.082,00	4,80	3%	122%	1%
Pizza Hut	EEUU	Comida Rápida	23	10.448.678,00	252,00	0%	2%	0%
China Wok	Perú	Comida Rápida	24	1.829.867,00	164,90	-9%	99%	-3%
Armi/Pronto	Colombia	Retail	25	968.641,00	204,00	-5%	556%	-8%
McDonalds	EEUU	Comida Rápida	26	11.083.605,00	10,80	1%	2%	2%
Hugo Boss	EEUU	Retail	27	1.647.062,00	1.043,00	1%	5%	1%
Servientrega	Colombia	Servicios	28	10.210.316,00	13,20	2%	10%	0%
Tower Records	EEUU	Servicios	29	2.322.167,00	9,30	3%	4%	1%
Surmaxi	Ecuador	-	30	251.304,00	28,70	2%	34%	2%
Guess	EEUU	Retail	31	740.734,00	88,70	0%	12%	1%
Gold's Gym	EEUU	Servicios	32	1.046.094,00	40,00	3%	0%	0%
Marriot	EEUU	Hotelería	33	10.261.681,00	0,60	2%	3%	-8%
Truly Nolen	EEUU	Servicios	34	565.366,00	40,00	3%	0%	0%
Boots n Bags	Colombia	Retail	35	623.590,00	8,30	1%	4%	1%
Budget	EEUU	Vehículos	36	2.553.166,00	3,90	1%	1%	-7%
Berlitz	EEUU	Idiomas	37	443.650,00	44,90	-40%	61%	-19%
Yogurth Persa	Ecuador	Comida Rápida	38	6.459,00	40,00	5%	17%	170%
Artesanos Camiseros	EEUU	Retail	39	63.200,00	-23,50	1%	41%	1%
Burger King	EEUU	Comida Rápida	40	5.706.994,00	-15,50	0%	0%	-1%
PIM's	Ecuador	Restaurante	41	600.000,00	40,00	3%	-99%	0%
WallStreet Institute	EEUU	Idiomas	42	2.519.356,00	4,70	-2%	-14%	0%

Hampton	EEUU	Hotelería	43	2.450.443,00	12,40	-5%	-13%	-18%
Hups	Ecuador	Educación	44	178.548,00	23,80	-14%	18%	-8%
Lacoste	Francia	Retail	45	913.995,00	-17,30	0%	1%	0%
Xerox	EEUU	Servicios	46	16.256.596,00	-10,10	-18%	-192%	-12%
Western Union	EEUU	Servicios	47	102.289,00	96,00	-2%	-18%	-6%
Cinnabon	EEUU	Comida Rápida	48	712.218,00	40,00	-11%	-24%	-27%
Ace	EEUU	Retail	49	137.830,00	-77,00	-34%	338%	-69%
Baskin Robbins	EEUU	Comida Rápida	50	1.824.883,00	11,10	-13%	-37%	-20%
Heel Quick	EEUU	Servicios	51	262.354,00	-7,40	0%	1%	0%
GNC	EEUU	Retail	52	2.034.240,00	-21,50	-10%	-41%	-4%
NineWest	EEUU	Retail	53	600.558,00	91,50	-19%	-116%	-16%
Hertz	EEUU	Vehículos	54	605.132,00	40,00	-15%	-56%	-52%
Avis	EEUU	Vehículos	55	639.256,00	2,70	-5%	-57%	-15%
Archies Pizza	Colombia	Restaurante	56	491.011,00	1.230,20	-42%	-3268%	-29%
Imaginarium	España	Servicios	57	171.718,00	40,00	-6%	-523%	-27%
Applebees	EEUU	Restaurante	58	181.425,00	40,00	-28%	-125%	270%
Fastrackids	EEUU	Educación	59	41.091,00	40,00	-34%	-110%	-19%

Fuente: Dpto. Investigación IDE-Business School ; Revista Perspectiva

Elaboración: La Egresada

* Datos Julio 2007

3.7 Las importaciones que los Franquiciados realizan para cumplir con las exigencias del negocio.

Ninguna agencia local recoge información acerca de los movimientos de franquicias o movimientos empresariales registrados en el país.

Se podrían analizar las importaciones en este sector en base a dos puntos. El primero podría tratar acerca de la nacionalidad de las empresas franquiciadoras, que está dominado por los Estados Unidos y México, aunque algunas empresas establecidas en países de la región franquician en otros países en base a contratos de master franquicia regional, siendo la matriz por poner un ejemplo estadounidense, la franquiciada colombiana y una de las franquicias puede estar situada en Ecuador.

Un segundo análisis se puede hacer en base a los materiales y materias primas necesarios para el funcionamiento de la franquicia, ya que en algunos casos el contrato de cesión no se limita a la propiedad intelectual, sino que obliga al franquiciado a adquirir determinada maquinaria o productos a empresas del país de origen de la matriz franquiciadora, por lo que además de transferencia de conocimientos estaríamos hablando de un comercio internacional de bienes y equipos, con el aumento de costes que esto conllevaría.

En este último caso hay que analizar de manera detenida el mercado, para identificar si las necesidades programadas pueden obtenerse en el mercado

para cumplir con los estándares que la empresa franquiciadora exige. Este caso se suele dar sobre todo en franquicias del sector alimenticio, donde son necesarias determinadas materias primas. En este sentido Ecuador es un gran productor de productos agroalimentarios de buena calidad, por lo que no supone un problema el abastecimiento.

Sin embargo en sectores de tecnología o de bienes de equipo son caros y de difícil acceso en Ecuador por lo que se aconseja prever el abastecimiento de éstos en el caso de ser materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la franquicia.

Por lo general los trabajadores ecuatorianos tienen una buena preparación para asumir los trabajos de atención al público y tareas básicas, pero sería recomendable una capacitación para formar mandos intermedios y superiores en base a las exigencias de cada franquicia.

CAPÍTULO IV

PERSPECTIVAS SOCIOECONÓMICAS A FUTURO

4.1 La inexistencia de un Marco Legal de las Franquicias en el Ecuador

Con respecto a la experiencia de los franquiciados en los últimos años, casi siempre que ha existido éxito, se ha podido percibir que el franquiciado reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciante para el desarrollo de su concepto en un país extranjero entre las más importantes tenemos:

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- Actitud flexible
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante
- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Sin embargo cuando el franquiciante multinacional, esto es, el que intenta penetrar en un mercado extranjero, omite seleccionar a su franquiciado extranjero a la luz de los criterios comentados y se guía únicamente por el económico y no en el marco jurídico (situación que desafortunadamente es generalizada), las posibilidades de fracaso son importantes. En nuestro país no existe una norma legal que controle el mercado de franquicias a nivel local, siendo el contrato firmado por mutuo acuerdo y con normas impuestas la mayor parte de las veces por el franquiciante

Actualmente, para la operación de una franquicia en nuestro País, se presenta un ensamblaje jurídico muy particular que combina tres elementos fundamentales:

Por una parte están las normas internacionales de comercio y de propiedad intelectual que son de aplicación obligatoria en todos los países que se han adherido a ellas. Igualmente, en este ítem, podemos citar a aquellas regulaciones particulares, vigentes en países o regiones que concentran el comercio mundial como los de la Unión Europea y los Estados Unidos.

De otra parte, están las normas internas que resultan acordes, dependiendo de la actividad a la que se dedique la franquicia. En general las normas internas que se aplican son: civiles para regular la relación contractual entre las partes, en términos más bien elementales; legislación en propiedad intelectual, que

recoge los preceptos de los acuerdos internacionales emitidos en este ámbito; legislación tributaria, fiscal, societaria, de consumo y de comercio en suma.

Es decir, se aplican las disposiciones que regulan el ejercicio de cualquier actividad comercial dentro del territorio nacional, mas no son estas normas las que definen los términos del contrato de franquicia que, en sí mismo, es ley para las partes y cuyo único requisito legal esencial, a la fecha, es cumplir con un objeto y una actividad lícitos.

Finalmente, está el texto del contrato de franquicia al que antes mencionamos y cuyo compendio constituye, actualmente, la única herramienta verdaderamente regulatoria de esta relación comercial.

Es decir, no existe en Ecuador una regulación explícita al respecto de esta figura mercantil que, sin embargo, se está operando ampliamente en el País; lo único que se ha hecho es replicar experiencias ajenas o ampararse en normas que, medianamente, se ajustan al objetivo perseguido, pero no se cuenta con normas explícitas que, en nuestro territorio, determinen la operación de la Franquicia.

El sector de las Franquicias ha tenido un repunte considerable durante los últimos años, trabajando en beneficio de la economía de los países que, a nivel mundial, han optado por el impulso de esta figura comercial innovadora pues, de esta forma, han conseguido que se generen pequeños y económicos negocios, disminuyendo riesgos y fomentando la actividad microempresarial.

Propiedad Intelectual y Franquiciamiento:

Uno de los temas más sensibles que se toca cuando hablamos de franquicias es el de la propiedad intelectual, por cuanto es la base sobre la cual, legalmente, opera esta figura en su generalidad.

Tampoco existe en nuestra Ley de Propiedad Intelectual la figura del licenciamiento de marca, salvo el caso de la licencia obligatoria, lo cual es una enorme limitante para el desarrollo de la actividad de las franquicias en nuestro País pues la licencia, así como la titularidad de la marca, son requisitos fundamentales para su establecimiento.

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), al ser el organismo directamente responsable de los temas de propiedad intelectual, tendría que, del mismo modo, encargarse del licenciamiento, de su inscripción y de cuantos aspectos se vean relacionados con los temas de marca y de licencias, durante el ejercicio de la Franquicia.

Como se ha indicado, la franquicia nace del antecedente del registro de marca y de la obtención de la licencia y es alrededor de estos temas fundamentales que gira durante todo su desempeño, motivo por el cual, es en la Ley de Propiedad Intelectual donde deberían incluirse las normas primordiales que la regulen.

4.2 Planteamiento para la implementación de un Marco Jurídico regulador de las Franquicias en el Ecuador

Es necesario crear el marco jurídico correspondiente a favor de esta novedosa figura de negociación para favorecer al progreso de la economía nacional y, además, promover entre nuestros empresarios, grandes o pequeños, o entre aquellos que quieren generar su propia empresa, esta viable y poco riesgosa innovación.

El Estado, ante la inexistencia de la norma reguladora, está en la obligación de subsanar este vacío y cumplir, de esta forma, con la necesaria provisión de seguridad jurídica para que los empresarios, nacionales o extranjeros, o aquellos que pretendan incurrir en el ámbito empresarial, dispongan de un panorama claro en el cual desenvolver su actividad.

Además, otra ventaja de incluir esta figura y regularla dentro de nuestro compendio legal, es que se difundiría esta opción entre los distintos segmentos de la población, poniendo a su alcance un eficaz recurso para su progreso económico.

4.3 Fomentar la participación de las personas en actividades relacionadas con la Inversión en Franquicias

Con tasas de rentabilidad crecientes y el consumo de los ecuatorianos al alza, no cabe duda que existen los incentivos necesarios para que el modelo de

franquicias tanto nacionales como extranjeras se multiplique, pero aquí cabe la pregunta: ¿hay espacio para más? Si lo hay, pero depende del sector.

Uno de los que mayores oportunidades para el ingreso de nuevas franquicias ofrece es el sector servicios, en los últimos tres años se han enfocado empresas enfocadas en la salud y nutrición o similares que han tenido buenos resultados, beneficiando al país no solo en lo económico sino también en lo social ya que pone este servicio a disposición de toda la población.

Más recientes aun son las franquicias de educación infantil entre la que destaca la franquicia local Hups que ha abierto en Portugal y a la que se agregarían España y Brasil, sin duda un ejemplo a seguir.

Mayores dificultades, presenta el sector de comidas. Si bien, no es un sector con bajas rentabilidades, sí es aquel en que se han presentado la mayor cantidad de fracasos (o al menos los más “famosos”). La pregunta es entonces: ¿habrá lugar para otra pizzería? Las grandes cadenas estadounidenses, Pizza Hut y Domino’s, han visto crecer su competencia en forma exponencial, sobre todo por parte de las micropizzerías que compiten con precios bajísimos. Uno pensaría que es una locura importar otra franquicia ¿no es así? Pues, Papa John’s, ha apostado por el segmento de ingresos más altos, con una diferenciación basada en sus ingredientes exclusivos; es un nicho específico que no estaba cubierto. Pero ahora, parece que su estrategia está comenzando a cambiar para acomodarse -en precio- y captar a otro segmento,

el tiempo dirá si es una buena idea. En las franquicias como en cualquier negocio tradicional, se debe estudiar bien el mercado y encontrar una diferenciación; un nombre conocido abre puertas pero no otorga una ventaja competitiva.

Blockbuster y Tower Record's cerraron en varios países de América Latina, debido a la piratería. Tony Roma's, cerró locales en el Norte de México. Wall Street Institute, vendió todas sus franquicias en España. Subway, la mejor franquicia de EEUU según el Ranking de la Revista Entrepreneur, no logró mantenerse a flote en Ecuador.

Grandes nombres, han tenido grandes fracasos. Tener el respaldo de un grupo con experiencia, es sin duda un buen incentivo para iniciar un negocio. Pero en las franquicias al igual que en cualquier empresa, los factores críticos de éxito son siempre los mismos: una adecuada administración, un enfoque estratégico claro y adaptable a las condiciones de la demanda, y quizás ese feeling que algunos llaman suerte. A pesar de lo que digan los más optimistas consultores: no todos los negocios son franquiciables, ni todos los empresarios son buenos franquiciados.

4.4 Emigración, posible motor para la Franquicia

Ecuador se ha sumado a la tendencia de crear pequeñas empresas, como las franquicias, con la finalidad de generar autoempleo y de reducir la pobreza. Por eso, durante los últimos ocho años las micro franquicias del país han logrado

un verdadero desarrollo. Para los expertos en la materia, el futuro del país debería estar en la micro empresa, especialmente por la peculiaridad de Ecuador, donde los familiares de los emigrantes reciben dinero del exterior y muchas veces no saben en qué invertirlo.

El creciente fenómeno de la emigración de ciudadanos ecuatorianos está generando un doble flujo entre su país de nacionalidad y su país de acogida. En primer lugar, un flujo cultural, que proporciona a sus familiares residentes un conocimiento sobre nuevos mercados y formatos de negocio. En segundo lugar, viene generando un flujo económico en forma de remesas, que reciben sus familiares en Ecuador.

Estos dos aspectos tienen una gran influencia en el desarrollo del sector de la franquicia en Ecuador, primeramente por el conocimiento de un nuevo modelo de desarrollo de negocio, que se puede considerar como una estrategia de crecimiento con unos riesgos muy bajos. En segundo lugar la recepción de capitales se está desplazando desde su utilización en bienes de consumo y gastos corrientes hacia la inversión en pequeños negocios y micro empresas, lo que influye en la evolución de este modelo, que no necesita de grandes capitales para su puesta en marcha.

4.5 El papel que tiene el Sector Financiero, mediante el otorgamiento de Créditos que incentiven la creación de Franquicias

El sector de las Franquicias ha tenido un repunte considerable durante los últimos años, yendo en beneficio de la economía de los países que, a nivel mundial, han optado por el impulso de esta figura comercial innovadora pues, de esta forma, han conseguido que se generen pequeños y económicos negocios, disminuyendo riesgos y fomentando la actividad microempresarial.

No obstante de la incertidumbre causada por la transición electoral, las franquicias cerraron el año 2006 reflejando un incremento en su facturación y número de redes.

La confianza de los consumidores y la credibilidad en los bancos, alcanzaron en los últimos meses del año 2006, niveles insospechados.

El sector ha reportado un constante crecimiento durante los últimos 6 años y se espera que para el 2007 la industria se fortalezca aún más ya que recientes estudios de comportamiento del consumidor reflejan que los ecuatorianos tienen expectativas positivas, lo que debería traducirse al menos en los primeros meses del año, en una tendencia al alza en el consumo de los hogares.

Desde la llegada al país de la primera gran franquicia, Martinizing en los años 70, el camino recorrido ha sido largo. Ahora las condiciones económicas en Ecuador, así como la profesionalización de las actividades empresariales, generan el marco ideal para la evolución de las franquicias. Este es un modelo que puede ser muy ventajoso para crecer sin comprometer fondos Propios, pero urge la estandarización, y una mayor organización. Sin esto, las embrionarias iniciativas de consolidar y posteriormente exportar franquicias ecuatorianas, pueden fracasar y generar efectos negativos sobre un modelo de negocio que ha demostrado ser exitoso.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al concluir éste trabajo monográfico quedan expuestas las fortalezas y debilidades de éste sistema. Si bien es cierto las Franquicias han contribuido notablemente al progreso económico del Ecuador, el beneficio real no ha podido ser explotado en su totalidad debido a la inexistencia de un Marco Jurídico regulador de las mismas, razón por la cual ha sido difícil encontrar datos concretos que ayuden a la explicación de éste fenómeno.

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc.; con la particularidad de que quienes los abren en nuestro país son empresarios ecuatorianos o radicados en el Ecuador que han obtenido un permiso para hacerlo.

El sistema de Franquicias de Formato de Negocios (Business Format Franchise) ha sido aplicado en el Ecuador desde hace varios años, en forma básicamente receptiva; esto es, importando franquicias o conceptos de negocios extranjeros, por parte de los empresarios ecuatorianos al buscar alternativas válidas para empezar un negocio o invertir.

Se tiene como mejor opción el sistema de Franquicias, ya que de los negocios privados e independientes sólo el 35% de estos logra superar los cinco años de existencia. En cambio de los negocios derivados de las Franquicias el 95% sobrevive éste tiempo, lo que deja claramente a la vista lo beneficioso del sistema.

Es grato observar que en los últimos análisis realizados por las empresas consultoras de las diez franquicias que encabezan las listas, cuatro son locales (Disensa, Expocolor, Teleshop y Pinto). De hecho está liderada por una empresa nacional, que ha tenido un crecimiento muy importante en el número de franquiciados en todo el país (ahora respaldada por un grupo multinacional).

Pese a este alto repunte de los negocios y empresas Franquiciantes, el Estado Ecuatoriano no ha considerado las medidas necesarias para la protección y regulación de este sistema.

En este sentido se creó la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, como un Organismo del Sector. Ésta entidad, creada en Septiembre de 1997 por la iniciativa de un grupo de empresarios, inició acciones dictando seminarios y participando en exposiciones en Quito y en Guayaquil, con el apoyo de las Cámaras de Comercio de Guayaquil y las Cámaras Ecuatoriano-Americanas de ambas ciudades

Hay que tomar en cuenta también las Franquicias de baja inversión que se denominan microfranquicias. De alguna manera el concepto Venezolano Juan Chichero fue la primera microfranquicia en llegar al Ecuador y esto generó que los pequeños empresarios ecuatorianos consideren que sus microempresas también pueden ser franquiciables, esto es el ejemplo de Yogurcito, Rikoko, Koktelitos, lo que motiva a los empresarios ecuatorianos a buscar los mecanismos de expansión por medio del sistema de Franquicias.

El proceso para pasar a ser franquiciador, requiere que la empresa adopte sistemas estandarizados y que establezca manuales operativos para el funcionamiento de sus locales, lo que debe llevar a un proceso técnico y ordenado, ya que si el franquiciante tiene éxito es muy probable que los franquiciatarios serán también prósperos y obtendrán a su vez resultados positivos, esto es debido al Reconocimiento y uso de Marca.

Cabe resaltar que el dinero que los migrantes envían a sus familiares que residen en Ecuador, en algunas ocasiones es usado para la inversión o para la creación de pequeños negocios; por lo que si el Estado realiza gestiones de publicidad que fomenten el incremento de franquicias y subfranquicias en el país se puede lograr una notable mejoría tanto en el PIB como en el PIP per cápita.

Finalmente, el análisis realizado demuestra que las franquicias no generan sólo rentabilidad sino también que son la forma más segura de invertir y de correr

menos riesgos en la creación de un negocio, así como también la manera más rápida de expansión; y que correctamente canalizado puede llegar a convertirse en el principal motor de la economía ecuatoriana.

5.2 Recomendaciones

Es de vital importancia que el Gobierno fomenté la participación de la ciudadanía en este sistema, proporcionando primeramente la estabilidad jurídica que se necesita.

Es recomendable entonces, que los entes públicos como privados de Ecuador apoyen las iniciativas del empresario a fin de fomentar el desarrollo de franquicias, con el objetivo de incrementar los negocios pequeños y medianos, aumentar la oferta de empleo y generar impactos positivos en la economía.

Por ejemplo el desarrollo de las franquicias en los Estados Unidos, obedece al amplio apoyo y protección que ha tenido por parte de los entes privados y públicos de aquel país; así, La International Franchise Association IFE es una ONG con sede en Washintong, DC, que agrupa a franquiciadores de los Estados Unidos, y que promueve ferias internacionales varias veces en el año, para que sus asociados coloquen franquicias masters o regionales en todo el mundo. Una gran cantidad de bancos en los Estados Unidos han creado divisiones especiales para tener financiamiento para la instalación de locales

franquiciados. Proveedores de negocios para franquicias están asociados y buscan permanentemente atender este segmento.

Si partimos de éste ejemplo el Sector Financiero debe tener una participación activa que promueva las actividades de inversión en la economía ecuatoriana, y que permita incrementar el número de franquicias existentes en el país, lo que a mediano plazo podría convertirse en un importante motor económico.

De hecho el Estado Ecuatoriano debe otorgar todas las seguridades económicas y jurídicas para la consecución de estos fines, ya que con la creación de nuevas franquicias disminuirá la tasa de desempleo y se incrementará la productividad a nivel nacional.

Está comprobado que actualmente la Franquicia Disensa aporta positivamente en las recaudaciones fiscales, de manera que si se logra gestionar efectivamente el apoyo necesario a éste fenómeno no sólo se beneficiarán los franquiciantes sino también el Estado Ecuatoriano a través de los tributos.

Fundamentalmente se debe proteger la Propiedad Intelectual a través de reglamentos y normas jurídicas que no permitan la proliferación de negocios que no se encuentren legalmente constituidos a fin de evitar la evasión tributaria.

Si se toma en consideración las propuestas realizadas en este trabajo monográfico en los próximos años se podrá contar con cifras macroeconómicas en las que se constaten los beneficios generados por éste fenómeno, siendo lo primordial la creación de un Marco Legal que ampare el entorno económico de las Franquicias, así como también se realice la medición de las fuentes de trabajo otorgadas por éste sistema y los impactos originados en los franquiciantes y franquiciados.

BIBLIOGRAFIA

- BERMEJO, MANUEL ; Claves de éxito en la gestión de Franquicias, Instituto de Empresa
www.escuelaing.edu.co/consulta/foro/franquicia_01.pdf
- BONILLA,JULIO; Front Consulting Group
<http://www.asofranquicias.com/articulo.htm>
- DE CASTRO, E. DIEZ; Práctica de la franquicia, Editorial Mc Graw Hill, España, 1998.
- CHULIA, EDUARDO - BELTRÁN, TERESA; Aspectos jurídicos de los contratos atípicos, J. M. BOSCH Editor, Barcelona 1999.
- Christianson , Sandra Lynn; Franquicias
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/franquiciasLynn.htm>
- ERBIN, MARIO; Franquicias: situación actual y reformulación de ideas.
- GONZALEZ, E. ; Franquicia: la revolución de los 90, Tomo I, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994.
- MALDONADO, S.; Contrato de franchising, Editorial Jurídica, Chile, 1994.
- MERINO GABEIRAS, CATALINA; Aspectos más relevantes del Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, de regulación del régimen de franquicia, y de creación del Registro de franquiciadores
- MARZORATI ,OSVALDO; Sistemas de distribución comercial, Editorial ASTREA, Buenos Aires, 1995

<http://www.injef.com/revista/empresarios/regfranq.htm>

- RIERA, ALFONSO; Marco legal de las franquicias en Venezuela, Cámara Venezolana de Franquicias
- SANZANA , WILLIAM; Las marcas que llegan http://www.chile.com/tpl/articulo/detalle/ver.tpl?cod_articulo=71418
- UREÑA, MANFRED; El contrato de franquicia o Franchising, Costa Rica, julio 2003.
- FDS CONSULTING, Como evaluar la decisión de montar una franquicia, 02/03/2006 (infofranquicias.com).
- Asociación ecuatoriana de franquicias, <http://www.aefran.org/>
- Centro de desarrollo de Franquicias, Camara de la pequeña industria del Guayas, <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/centroDesarrolloFranquicias.html>
- Diario Hoy, http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=217588.
- Ecuador ingresa a top de franquicias - Jul_ 16, 2007 – www.eluniverso.com - ECONOMÍA.htm.
- Ecuahelados S.A. www.baskinrobbins.com.
- Experiencia de Dealer Express <http://www.inpyme.gob.ni/congreso/Intelmercado/swisscontact.pdf>.
- Franquicias Verizon <http://www.verizon.com.do/sobreverizon/franquicias/default.asp?categoria=sobreverizon>

- FRANQUICIAS & NEGOCIOS, Importancia de un buen contrato de franquicia, 28/12/2005 (infofranquicias.com).

- La franquicia, concepto
http://www.administracion.es/portadas/perfiles/empresa/creacion_de_empresas/la_franquicia/concepto.html

- La Franquicia, www.jcguerrerob.com.ec/jc_es/pdfs/la_franquicia.pdf.

- Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual, www.iepi.gov.ec/

- Instituto de Desarrollo empresarial, Revista Perspectiva, Julio 2007

- Reporte de Desarrollo Sostenible, Holcim Ecuador. S.A.

- TORMO ASOCIADOS, La franquicia en el mundo.

- 10 errores que frenan el crecimiento de una cadena, 02/09/2005 (infofranquicias.com).