

Carlos Quintero Rojas

Lorena Vaca Jaramillo

**GUIA PARA LA ELABORACION DE FRANQUICIAS EN
PEQUEÑAS EMPRESAS CASO “LA BASTILLA”**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito para la obtención de grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios especialización mayor en Negocios Internacionales, especialización menor en Finanzas.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito, 2015


QUINTERO, Carlos y VACA, Lorena., Guía para la elaboración de franquicias en pequeñas empresas, caso “La Bastilla”. Quito: UPACÍFICO, 2015, 113p. Ing. Raúl Stiegwardt (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Este trabajo de conclusión de carrera se realizó con el fin de crear una guía para la elaboración de franquicias para pequeñas empresas, para ayudar a las pymes a detectar cuáles podrían ser los pasos a seguir para tener un mejor manejo y control de sus empresas bajo un modelo comercial de franquicia.

Esta guía ayudara a las pequeñas empresas a conocer sobre que es una franquicia, cuáles son sus características y de qué forma podría esta herramienta ayudar a sus empresas a ser más exitosas, incluso sin necesidad de invertir un capital propio para expandirse, si así se desea. A largo plazo esta guía podría alentar a todas las pequeñas empresas a salir de lo tradicional, dejar atrás el temor a fracasar y reconocer si sus empresas tienen o no las cualidades para franquiciar.

El desarrollo de la guía fue inspirado en el caso “La Bastilla”; empresa nacional con amplio éxito durante 15 años; que sin importar su potencial no ha aperturado nuevos locales y que sirvió para simular todo el proceso que debe llevar una empresa, en especial las pymes, para lograr expandir su marca bajo un modelo comercial de franquicia.

Palabras claves: Franquicia, Pymes, Empresa, Ecuador, Éxito.

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 09/07/2015
	PA-FR-67	Versión: 001 Página: III de 1

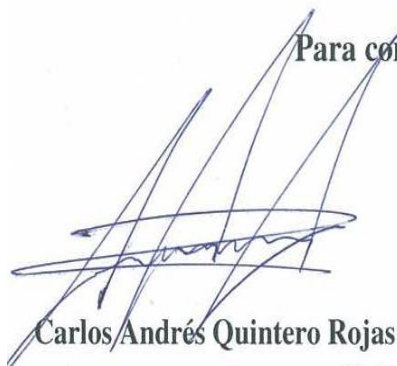
DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

Los estudiantes certifican estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscriben



Carlos Andrés Quintero Rojas



Lorena Edith Vaca Jaramillo

Estudiantes de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, diciembre del 2015
Título de T.C.C.:	Guía para la elaboración de franquicias en pequeñas empresas, caso “La Bastilla”.
Autores:	Carlos Andrés Quintero Rojas Lorena Edith Vaca Jaramillo
Tutor:	Ing. Raúl Stiegwardt
Miembros del Tribunal:	Phd. (C) Teresa Erice Abg. Mery Flores
Fecha de calificación:	Diciembre del 2015

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Objetivo general:.....	5
Objetivos específicos:.....	5
JUSTIFICACIÓN	6
MARCO TEÓRICO	6
HIPÓTESIS	9
VARIABLES	10
Variable Dependiente:.....	10
Variable Independiente:.....	10
ANTECEDENTES INVESTIGACIÓN	10
CAPITULO I.....	12
LAS FRANQUICIAS Y SU DESARROLLO	12
1.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA	12
1.2 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO.....	14
1.3 FRANQUICIAS EN LA ACTUALIDAD	15
1.4 TIPOS DE FRANQUICIAS.....	18
• Franquicia Comercial.....	19
• Franquicia Industrial.....	19
• Franquicia de Distribución.....	19
• Franquicia de Servicio	19
• Franquicia de Corner	20
• Franquicia Individual.....	20
• Franquicia Múltiple	20
• Franquicia Regional.....	20
• Franquicia Maestra Internacional	20
1.4.1 Propiedades de las Franquicias	21
1.4.2 Requisitos para Franquiciar una empresa	22

CAPITULO II	24
LAS PYMES Y SU DESARROLLO EN EL ECUADOR	24
2.1 CONCEPTO DE PYMES:	24
2.2 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES:	26
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PYMES	28
• Financiación	29
• Empleo	30
• Tecnología y Comunicación	30
• Acceso a nuevos mercados	30
2.3.1 Ventajas:	30
2.3.2 Desventajas	31
2.4 LAS PYMES EN EL ECUADOR	32
2.4.1 Categorización Pymes	34
CAPITULO III	35
FRANQUICIAS Y PYMES EN EL ECUADOR, IMPACTO ECONOMICO	35
3.1 EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ECUADOR	35
3.2 PYMES, FRANQUICIAS Y SUS CRÉDITOS	41
3.2.1 Relación Créditos Pymes	46
3.3 IMPACTO ECONÓMICO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR	49
CAPITULO IV	51
ESTRUCTURACION DE LA GUIA PARA LA ELABORACION DE FRANQUICIAS EN PYMES	51
4.1 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA A FRANQUICIAR	51
4.1.1 Requisitos para franquiciar	52
4.1.2 Ciclo de vida	54
4.2 OBLIGACIONES	56
4.2.1 Obligaciones Franquiciante:	56
4.2.2 Obligaciones Franquiciatario:	56
4.3 MANUALES DE LA FRANQUICIA	57
4.3.1 Manual Técnico	58
4.3.2 Manual de Logística	66
4.3.3 Manual de Marketing:	70
4.3.4 Manual de Gestión y Control:	83
CAPITULO V	95

PRUEBA MANUAL DE FRANQUICIA CASO: “LA BASTILLA”	95
5.1 DATOS HISTÓRICOS	95
5.2 EVALUACIÓN DE LA GUÍA PARA “LA BASTILLA”	96
5.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA "LA BASTILLA"	98
CAPITULO VI	101
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
Bibliografía	104

INTRODUCCION

La globalización y los efectos de la misma en el mundo entero nos ha permitido conocer acerca de las grandes empresas de productos y servicios que existen en otros países, y el crecimiento mundial que estas han tenido debido a la manera tan exacta de reproducir diferentes negocios en otra ciudad incluso en otro país, sistema que hoy en día es conocida como franquicia.

Ecuador es un país que poco a poco se ha ido adentrando en el mundo de las franquicias, y es gracias a esta modalidad que podemos disfrutar en nuestro país de varios productos y servicios no solo nacionales sino extranjeros. Este modelo comercial de expansión ha tenido gran éxito mundial con varios tipos de empresas durante muchos años, pero este desarrollo no ha tenido gran éxito con las pequeñas empresas en nuestro país debido a varios factores; ya que no todas las estrategias utilizadas con las grandes empresas tienen el mismo resultado con las pequeñas empresas; pero al existir pequeñas empresas con un gran potencial para expandirse vemos la necesidad que existe en el país de una herramienta para hacerlo como lo es la franquicia.

A pesar de tener hoy en día leve información de cómo crear una franquicia en nuestro país las pequeñas empresas no se atreven a dar este paso hacia la expansión por temor a fracasar, después de vivir años de éxito junto a su negocio y también porque no han encontrado una base o guía adecuada para dar este paso. Es por esta razón que se realiza este proyecto, ya que se encuentra la necesidad de las pequeñas empresas de poseer una guía o referente al momento de tomar la decisión de crear una franquicia de su marca debido a la falta de conocimientos y así poder contribuir con el desarrollo del mercado y de la economía del país.

Para iniciar este proyecto se debe tomar en cuenta que Ecuador tiene una industria relativamente pequeña y que existen un sin número de pequeños empresarios con negocios

exitosos que tienen todas las cualidades para poder expandirse bajo un modelo comercial de franquicia, pero que desconocen cómo hacerlo ya que la franquicia en el país es una herramienta conocida pero no muy utilizada o experimentada en el medio de las pequeñas y medianas empresas.

El proyecto a realizar será llevado a cabo con el objetivo de presentar una guía para franquiciar pequeñas empresas, brindando así nuevas bases a las pymes ecuatorianas que han tenido éxito; que por lo general en el país son de origen familiar; para que se atrevan a expandir el potencial de sus negocios creando así una mejor economía tanto para los empresarios como para la economía del país en sí.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización y los efectos de la misma en el mundo entero ha permitido conocer las grandes empresas de productos y servicios que existen en otros países y el crecimiento mundial que estas han tenido debido a la manera tan exacta de reproducir diferentes negocios en otra ciudad incluso en otro país, sistema que hoy en día es conocida como franquicia.

La palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano concedía un privilegio a sus súbditos, “cartas francas” quienes en virtud del mismo podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza las mismas que se determinaban como “franc”. (Juanes, 2007)

El primer antecedente de Franquicia en los Estados Unidos fue probablemente en la década de 1850 a 1860 la Singer Sewing Machine Company para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de sus máquinas cambió la estructura básica de su funcionamiento y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias.

Incluso con el paso del tiempo después de la segunda guerra mundial varias empresas empezaron a usar este tipo de sistemas en sus negocios como Ford o General Motors y de algunas compañías de gaseosas, como Seven Up, Pepsi Co y Coca Cola.

El Ecuador es un país pequeño. Al ser un país con estas características, posee una industria de la misma manera, es decir que es pequeña y de poco impacto en su mayoría, ya que de todas las empresas en el Ecuador más o menos el 70% de estas son pymes; en el Ecuador las empresas surgen de ideas familiares. Unas llegan a tener mucho éxito y logran crecer de manera eficiente al paso del tiempo, otras ya sea por temor a realizar cambios en la empresa y por tomar decisiones erróneas para progresar y desarrollarse en el transcurso de los años no logran tener el éxito que se esperaba en un inicio, incluso por la carga cultural que el propio país o la ciudad brinda, ya que siempre se trata de hacer las cosas de la forma tradicional y existe un temor por lo desconocido.

Las pequeñas y medianas empresas o también llamadas pymes son empresas con poco volumen de ventas, con un número limitado de empleados. Pueden llevar algunos años en el mercado, pero a la hora de manejarlas tienen diferentes formas de controlar sus departamentos, incluso si es que estos si existen. Las pequeñas empresas en su mayoría solo manejan los diferentes acontecimientos como se dan y a veces hasta en forma empírica, ya que realmente uno de los problemas existentes en las pymes es el poco conocimiento empresarial, y poca liquidez para invertir y crecer mucho más. Las pymes realmente tienen mucho potencial, al ser pequeñas es más fácil su control, son capaces de adaptarse a diferentes circunstancias e incluso a pesar de su tamaño también aportan al PIB del país y generan la mayor cantidad de puestos de trabajo.

Las pymes tienen dificultades para expandirse, ya sea por falta de conocimiento, por temor al cambio o por falta de liquidez. Es muy importante tomar en cuenta este tipo de empresas para mejorar la economía de las familias ecuatorianas y en sí la economía del país, ya que al expandir las microempresas el PIB también aumentaría significativamente. Por esta razón se ve la necesidad de dar apoyo a las pequeñas empresas, al igual que las grandes empresas, sin necesidad de hacer grandes inversiones, las pymes también puedan tener un crecimiento significativo y puedan ser exitosas como las grandes empresas.

Al tener conocimientos sobre esta dificultad de las pequeñas empresas para expandirse, que, aunque la industria ecuatoriana es relativamente pequeña, existen muchas empresas que tienen cualidades para surgir pero que no conocen de qué manera hacerlo o que herramientas utilizar. Es por esto que se desea realizar una guía para la elaboración de franquicias en pequeñas empresas. Se sabe que la palabra franquicia hace referencia a las grandes empresas y que puede ser una herramienta desconocida para este sector empresarial. Las pymes tienen la necesidad de desarrollarse y tener un manual o guía con el cual se puedan dar cuenta cuáles son algunos de los pasos a seguir para poder franquiciar sus empresas.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se identifica que uno de los posibles problemas de pausa en el crecimiento de las pymes es la falta de conocimiento, apertura y decisión a expandirse; por lo que se cuestiona:

¿Existen opciones u oportunidades de crecimiento para las pymes?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Realizar una guía o manual para franquiciar pymes mejorara la situación comercial y económica actual de las mismas?
- ¿Una guía o manual para franquiciar pymes es una opción efectiva para el crecimiento de este sector económico?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

- Realizar una guía para la elaboración de franquicias en pequeñas empresas, caso “La Bastilla”, como caso de referencia para que empresas que tienen cualidades similares puedan franquiciarse.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un análisis profundo de las fuerzas externas que rodean el proyecto, tomando en cuenta todos los aspectos que podrían beneficiar o a su vez afectar el mismo.
- Efectuar un profundo estudio acerca de las franquicias y sus características.
- Buscar la manera más idónea de analizar las cualidades de las pymes para ser franquiciadas.
- Generar la guía o manual de franquicias para que las pequeñas empresas puedan tomar ventaja y obtener nuevas oportunidades.

JUSTIFICACIÓN

Una vez identificada la necesidad, se propone realizar la guía para la elaboración de franquicias para pequeñas empresas, con el fin de ayudar a las pymes a detectar cuáles podrían ser los pasos a seguir para tener un mejor manejo y control de sus empresas. De esta manera si se desea realizar cambios para mejorar el manejo de la empresa se podría utilizar esta guía, y las empresas que cumplen las cualidades podrían franquiciar.

Esta guía ayudara a las pequeñas empresas a conocer sobre lo que es una franquicia, cuáles son sus características y de qué forma podría esta herramienta ayudar a sus empresas a ser más exitosas, incluso sin necesidad de invertir un capital propio para expandirse, si es que así lo desea. A largo plazo, esta guía podría alentar a todas las pymes a salir de lo tradicional, dejar atrás el temor a fracasar y reconocer si sus empresas tienen o no las cualidades para franquiciarse y darse la oportunidad de crecer.

Se identifica la necesidad de crear esta guía, ya que a pesar de que existen entidades que ayudan a las pymes con información para franquiciar sus empresas, esta gestión puede ser confusa para las personas que desconocen acerca de lo que es una franquicia y que pasos podrían seguir para llevar a cabo este proceso.

MARCO TEÓRICO

La estructura empresarial del Ecuador se ve fundamentada en las mipymes (micro, pequeña y mediana empresa); estas presentan tal importancia que representan el 99,8% de las empresas del país según son categorizadas, con un aporte en generación de empleo del 75% de las plazas laborales existentes. Donde las pymes son las que brindan mayor aportación de

ingresos por ventas a la economía con un 39% superando por no mucho a las grandes empresas que representan el 37% (Araque J, 2012) de los ingresos totales.

Con la información expuesta se puede ver la importancia de las pymes dentro de la economía del país, que, si tuvieran el apoyo adecuado, podrían nivelar la balanza comercial, y así impulsar su crecimiento futuro. Este es el motivo de estudio, debido a que se identifican exitosas pymes que no logran crecer y se mantienen así a lo largo del tiempo.

El desarrollo comercial y económico de las pymes en el Ecuador en su mayoría se establece en la comercialización de bienes y servicios (Araque J, 2012); actividades económicas que pueden ser reproducidas una y otra vez en todo el país, siempre y cuando las empresas estén bien estructuradas. Las pequeñas y medianas empresas que no surgen, y logran crecer, es debido a factores importantes a considerar, como el factor histórico, la mayoría de pymes en el país son de carácter familiar, las cuales dejan de lado los avances del mercado y no logran ser competitivas. Fuera de los retos de financiación que éstas presentan, se deben tener en cuenta otros puntos fundamentales para su desarrollo y sostenibilidad en el mercado. Como sugiere Gary Flor presidente de CEFORCOM en una entrevista realizada por la revista Ekos "1. Preocuparse constantemente del área de investigación y desarrollo a fin de incorporar nuevas tecnologías en su organización. 2. No olvidar la capacitación, tanto gerencial, así como de la mano de obra, para mejorar el desarrollo competitivo de la empresa. 3. Búsqueda constante de nuevos mercados que permitan ofrecer productos diferenciados. 4. Disponer de capital de trabajo que posibilite el óptimo funcionamiento del negocio. 5. No descuidarse nunca de contar con flujos de caja positivos." (Flor, Ranking pymes 2013 Empendimiento, Innovacion, Crecimiento., 2013) Estos puntos presentan las dificultades de gran parte de pymes en el país, al poseer administraciones tradicionales con bajo conocimiento o apertura a

nuevos sistemas administrativos, o miedos a innovar y expandirse; llegando así a nuevos mercados asegurando el éxito para sus empresas.

Una posible solución para las pymes del país con dificultades de crecimiento o baja visión al futuro, es la realización de modelos comerciales de franquicias de su marca, sistematizando así su empresa y obteniendo capitalización para la expansión comercial deseada, "Si quiere convertirse en una gran empresa no debe dejar de lado las posibilidades de asociatividad con otros empresarios." (Flor, Ranking pymes 2013 Empendimiento, Innovacion, Crecimiento., 2013). "Es evidente, es simple, existen miles y miles de modelos de negocios pequeños exitosos en el mundo que pudieran ser replicados, cuyo resultado se convertiría en multiplicidad de nuevas Microempresas, más empleo y mayor producción. Cualquier esfuerzo en este sentido es importante." (Magelby, 1er Foro de franquicias en Ecuador, 2006). Estas dos citas corresponden a importantes opiniones de personas dominantes en el tema de pymes y franquicias que se deben tomar en cuenta para el desarrollo correcto del estudio.

Este proyecto pretende dar una opción diferente a las pymes, al presentar una guía para franquiciar pequeñas empresas, que pueda ser utilizada de forma fácil y práctica, generando una posible oportunidad de capitalización y crecimiento. Sin embargo, para esto se debe dar a conocer a las mismas de qué se tratan las franquicias y por qué es una oportunidad para obtener un cambio beneficioso para las pymes y la economía del país.

La franquicia es un sistema de colaboración conjunta bajo un contrato entre dos partes jurídicas independientes e iguales. Estas partes se dividen en el franquiciante y el franquiciatario; donde determinamos como franquiciante al dueño legal de los derechos de propiedad, nombre comercial, logotipos, producto y/o servicio, sistema de control y procesos

específicos. Todo esto unificado en un sistema original y probado exitosamente. (Wikipedia, S.F.) (Real Academia Española, S.F.)

Y el franquiciatario, parte tal que se integra a un sistema de franquicia donde se le otorgan derechos comerciales de explotar los productos y/o servicios bajo unas condiciones operativas estipuladas. Asistido permanentemente por el franquiciante a lo largo de su actividad económica. Todos estos deberes y derechos de cada una de las partes son claramente especificadas en el contrato, como también los porcentajes de ganancias o royalties. (Wikipedia, S.F.) (Real Academia Española, S.F.) (Business Dictionary, S.F)

Es así que podríamos citar a Kirk Magelby y apoyar el posible potencial del desarrollo de esta guía para franquiciar pequeñas empresas, "Nuestro planeta necesita desesperadamente millones de Pymes exitosas de propiedad local para coadyuvar en el desarrollo de comunidades con bajos ingresos. El modelo empresarial de las franquicias es la herramienta más efectiva disponible para crear grandes cantidades de pymes de éxito y propiedad local." (Magelby, Microfranquicias, La Solucion a la Pobreza Global, 2008, pág. i).

HIPÓTESIS

Realizar una Guía para la Elaboración de Franquicias en pequeñas empresas es una opción u oportunidad para mejorar la situación comercial y económica de las pymes, brindando de esta forma una herramienta útil para el crecimiento positivo de este sector económico.

VARIABLES

Variable Dependiente:

- Dificultad de crecimiento sostenible y exitoso de las pymes.

Variable Independiente:

- Administración Tradicional
- Falta de conocimiento empresarial
- Apertura a innovar y expandirse

ANTECEDENTES INVESTIGACIÓN

Durante un proceso de cumplimiento de horas comunitarias para la Universidad del Pacifico se tuvo contacto directo con una pyme llamada “La Bastilla” Arreglo de Ropa, brindando servicios de capacitación al personal en diferentes áreas. Esta empresa de orden familiar con más de 15 años de éxito en la ciudad de Quito, con presencia en dos importantes centros comerciales; brinda al público servicios de arreglo de ropa y bordados. Su clientela es fiel y tiene tendencia positiva a aumentar, sin importar que no se haya realizado cambios importantes en expansión comercial o de servicios a lo largo del tiempo.

Esta experiencia generó interés en analizar el por qué la empresa no ha tomado decisiones para expandirse dentro de la ciudad y el país, después de tanto tiempo de éxito. La respuesta que se obtuvo fue que los dueños de “La Bastilla” no desean iniciar un nuevo negocio desde cero, siendo que ya poseen una marca reconocida en el mercado, debido a que su tiempo actual ya es limitado al administrar los dos locales.

Investigando más a fondo, es un problema común dentro de la economía ecuatoriana. A pesar de que las pymes son un sector económico importante para el país, éstas no tienen tendencia a crecer de forma sostenible, práctica y segura a lo largo del tiempo, ya sea por aspectos tales como la administración tradicional, falta de conocimientos empresariales o el miedo al cambio.

Es por esta razón se decide crear una guía o manual para franquiciar pequeñas empresas o pymes, brindando una posible solución u oportunidad para éstas, sin necesidad de grandes inversiones o cambios importantes; solo la organización estructurada de la empresa en procesos replicables para un desarrollo de franquicia.

CAPITULO I

LAS FRANQUICIAS Y SU DESARROLLO

1.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA

En la actualidad la palabra Franquicia es muy conocida en todo el mundo debido a la cantidad de marcas que utilizan esta herramienta de crecimiento alrededor del mundo. Esta herramienta es uno de los instrumentos más exitosos de crecimiento y expansión en el mercado sin necesidad de realizar una nueva inversión, aunque el concepto específico de esta modalidad puede ser un poco complejo para las personas que no están inmersas en el mundo de las franquicias, ya que no solo se debe conocer su concepto sino también su funcionamiento.

Para que se facilite un poco más su concepto la franquicia es un acuerdo para la comercialización de productos y/o servicios basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas diferentes y jurídicamente independientes. Por este sistema el/la empresario/a que ha desarrollado el negocio franquiciador/a cede a sus franquiciados/as el derecho de llevar el negocio de acuerdo con el modelo que ha desarrollado a cambio de una contraprestación económica. (Martínez Santamaría, S.F.), es decir éste otorga el derecho de fabricar, utilizar o explotar un producto o servicio, pero sobre todo debe brindar los conocimientos necesarios para desarrollar el negocio; esto es conocido como know how.

Para iniciar el proceso de franquicia es muy importante que el dueño de la empresa tenga muy claro qué y cómo funciona su empresa, exactamente como son todos los procesos y así

poder brindar al franquiciatario el know how de la empresa, obviamente a cambio de una compensación económica por dicho conocimiento.

Como en toda sociedad debe existir un contrato. En este documento debe constar muy claramente la relación existente entre el franquiciante y franquiciatario. En el documento también debe constar que el franquiciante le permite al franquiciatario hacer uso de un producto o servicio a cambio de una compensación determinada, y por su puesto debe quedar muy en claro que el franquiciatario debe seguir paso a paso para cumplir con sus obligaciones como franquiciatario, como lo son normativas, sistemas y procedimientos del negocio franquiciante.

Con este concepto podemos darnos cuenta de que las franquicias ayudan tanto al franquiciante como al franquiciatario a tener un crecimiento económico, siempre y cuando las dos partes sigan el debido proceso para obtener una franquicia o a su vez franquiciar un determinado producto o servicio. Con el conocimiento de este proceso es mucho más seguro tener éxito porque existe menos incertidumbre en su proceso comparando con un emprendimiento independiente. La probabilidad de riesgo en las franquicias es menor que en el emprendimiento, la franquicia brinda más confianza al momento de invertir y sobretodo se tiene la seguridad de que es un producto o servicio que ya tuvo un tiempo de prueba, que ya se encuentra en el mercado y que la marca al ya existir proporciona una imagen al cliente.

Es por esto que la franquicia es conocida como un esquema de crecimiento y ayuda a casi cualquier tipo de negocio, incluso se dice que esta herramienta es una fórmula de “ganar – ganar” por lo que es muy recomendada para las empresas en crecimiento.

1.2 HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

El primer antecedente de franquicia conocido como tal en el mundo fue en los Estados Unidos probablemente en la década de 1850 a 1862 en esta fecha, la compañía I.M. Singer&Co, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comenzó a utilizar esta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias. “Así, las necesidades de expansión de la industria del norte del país, triunfante tras la guerra civil, lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes de otras zonas, dando comienzo la esencia del verdadero sistema de franquicia”. (Morejon Grillo, 2006, pág. 10)

Uno de los factores que ayudó a que la franquicia se extienda como una herramienta exitosa en esa época hasta estos días es que al terminar la segunda guerra mundial las personas necesitaban adquirir más bienes y servicios que antes. La economía empezó a moverse rápidamente, ya que empezaron a crearse nuevas empresas.

Este sistema tuvo mucho éxito también debido a que las personas emprendedoras pero carentes de conocimiento pudieron poner negocios propios con un poco de entrenamiento y supervisión de la empresa franquiciante, que debía brindar los conocimientos de procesos del negocio franquiciado.

Al usar este sistema el mercado se dio cuenta de que era una excelente manera de dar a conocer sus productos, de optimizar tiempo y costos, por lo que las empresas con el tiempo fueron incorporando este método con gran éxito.

En 1929, General Motors recurre a un contrato que favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores, de forma que se favorecía la colaboración entre las partes, al tiempo que ambas mantenían niveles razonables de independencia. “De esta forma, la

reacción ante las leyes antitrust, tendentes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores, facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía”. (Morejon Grillo, 2006, pág. 10)

Las empresas relativamente grandes empezaron a utilizar este sistema para hacerse conocer y cuando empezaron a copiar este modelo empezó el auge de las franquicias, incluso empresas como Coca Cola adoptaron este modelo convirtiéndose en la primera embotelladora del mundo, gracias a los derechos que otorgaba a diferentes inversionistas para embotellar y distribuir su producto.

En la década de las 50 empresas dedicadas a la comida rápida como Kentucky Fried Chicken (KFC), Burguer King y McDonalds se unieron a este sistema. Por esta razón McDonalds ahora es conocido como uno de los sistemas de franquicias más exitosos del mundo.

Y así con el paso del tiempo, en la actualidad la franquicia es una de las herramientas más utilizadas para expandir sus empresas fortaleciendo el mercado, asegurando el mismo producto en cualquier parte del mundo donde se encuentre con la misma calidad y servicio al cliente asegurando también así a los empresarios mejores resultados.

1.3 FRANQUICIAS EN LA ACTUALIDAD

Como es notorio en la actualidad el término franquicia es muy conocido ya. Esta herramienta ayuda a crecer económicamente, no sólo a las empresas que ya llevan varios años en el mercado, sino a las empresas que en poco tiempo han logrado tener una gran acogida y que tienen varias características para franquiciar sus negocios. Las franquicias hoy en día se han

expandido ya en todo el mundo. Es tanta la expansión de las mismas que ya no es necesario ir a otro país si uno desea comer una hamburguesa de Mc Donalds, un sandwich de Subway o tomarse un café colombiano de Juan Valdez gracias a las franquicias que existen en el país.

En la actualidad existen muchos tipos de franquicias, no solo por costos de inversión sino por tipos de industria; hoy en día existen franquicias de servicios, hostelería, comercio, moda y en fin un sin número de franquicias ya que la mayoría de negocios se pueden franquiciar si se desea.

Las franquicias tienen muchísimo impacto en la economía mundial, ya que a pesar de las crisis que han existido a nivel mundial las franquicias han seguido creciendo, incluso ahora se hacen estudios de cuáles franquicias son las más rentables y por qué, y lo importante es que la franquicia sea fuerte, pueda ser replicable en diferentes mercados y realizar un estudio previo de cuál sería la demanda del producto o servicio a franquiciar.

Encontramos muchas franquicias y muchas de ellas son muy rentables, como por ejemplo Mc Donalds, que siendo un restaurante de comida rápida ha llegado a diferentes partes del mundo con éxito, ya que el dueño de la marca es muy cuidadoso con el manejo y control que esta marca necesita. Incluso se dice que el franquiciatario recibe aproximadamente un año de capacitación donde aprende el manejo tanto del producto como del servicio. Burger King es también uno de los restaurantes de comida rápida más conocido a nivel mundial, prácticamente se podría decir que es la competencia más directa que tiene Mc Donalds, y de igual manera el inversionista que decida abrir una franquicia de este restaurante recibiría una capacitación muy extensa sobre todo el control de la marca. Otra de las marcas más reconocidas a nivel mundial es Subway. En poco tiempo esta empresa ha crecido a nivel mundial con mucha fuerza, incluso en nuestro país, debido a que, a pesar de ser un

restaurante de comida rápida, es sano, económico y esto es muy bien recibido por la mayoría de las personas (Negocios Rentables FX, 2014).

Esto no solo demuestra que estas franquicias han sabido llevar por un buen camino a sus empresas sino que esperan seguir creciendo incluso se dice que las franquicias que más crecerán en Estados Unidos durante este año 2015 son Dunkin Donuts, Cruise Planners, Subway y Mc Donalds como ya se había mencionado, realizando la apertura de varias tiendas (Lira Segura, 2015), y es por esto que en varias ocasiones estas marcas han sido reconocidas entre las mejores franquicias internacionales como en el siguiente cuadro donde nos indica la posición que estas han obtenido en años anteriores,

Posición en 2013	Franquicia	Posición en 2012
1	<u>SUBWAY</u>	1
2	7-Eleven	4
3	McDonald's	2
4	KFC	3
5	Burger King	5
6	Pizza Hut	6
7	Wyndham Hotel Group	7
8	Hertz	10
9	Ace Hardware Corporation	8
10	InterContinental Hotel Group	13

Tabla 1: Las Top 10 Franquicias Internacionales

Aunque la mayoría de empresas franquiciadas exitosas sean estadounidenses también existen muchas empresas de otros países como es el caso del ganador del premio a la “Mejor franquicia del mundo 2014”, “Lizarrán”, el cual es un restaurante o taberna que se dedica a ofrecer un excelente servicio junto con unas deliciosas tapas. En España esta costumbre está muy arraigada y varía según la zona en la que uno se encuentre, pero aun así ha tenido un éxito muy grande, incluso muchos de sus locales no solo se encuentran en España sino en varios países en Europa y también en América del Norte y Asia.



Fuente: Lizarran.es

Con este tipo de ejemplos se puede observar que las franquicias son un fenómeno que sigue creciendo a nivel mundial, ayudando a todo tipo de empresas a ser más rentables y expandirse si las empresas realizan todos los procesos para replicar sus productos o servicios de manera eficiente, aprovechando los beneficios que esta herramienta brinda.

1.4 TIPOS DE FRANQUICIAS

En el momento de especificar cuáles serían las clases o tipos de franquicias se encuentran que es muy extenso ya que se pueden clasificar de varias maneras, por ejemplo, las mismas podrían ser clasificadas por el monto que se debe invertir en una franquicia, si es de baja o

alta inversión, si las franquicias son tradicionales o las que están en auge e incluso si es una franquicia de servicio o una franquicia de un producto en específico.

De esta manera se identifica que los principales tipos de franquicias se podrían clasificar de la siguiente manera:

- **Franquicia Comercial:** El franquiciante cede a sus franquiciatarios, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final, por ejemplo, las franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes; se obtienen para explotar un mercado. Es una de las franquicias mejor desarrolladas, debido a que su estandarización en las operaciones permite la obtención de muchas ventajas, como la internacionalización del negocio o la obtención de una marca probada. Este tipo de franquicia es la más conocida y utilizada a nivel mundial ya que ha sido la que más se ha internacionalizado.
- **Franquicia Industrial:** Es cuando el franquiciante cede al franquiciatario el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, en este caso se encuentran las franquicias de comida y las embotelladoras de gaseosas y refrescos.
- **Franquicia de Distribución:** Esta franquicia se encarga de la distribución de producto o productos, tanto para cuando el franquiciante es el fabricante, como cuando este actúa como central de compras, este se encarga de negociar y seleccionar los mejores productos o las mejores unidades con los proveedores.
- **Franquicia de Servicio:** Esta franquicia presta un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al

mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, tintorerías, hoteles e incluso renta de autos etc.

- **Franquicia de Córner:** Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico, es decir es cuando un comerciante decide destinar o asignar un espacio de su local de forma exclusiva para una marca determinada como por ejemplo una franquicia de venta de relojes o de ropa y destina un área específica a una marca. Dentro de esta misma franquicia se incluye la franquicia de “Shop in Shop”, esta se trata exactamente de la misma franquicia de córner solo que con muchos más detalles en la decoración de la marca franquiciada en un lugar en específico, es decir se recrea la imagen de la marca integrándola al local.

(SoyEntrepreneur, 2012) (Feher, 2012)

Las franquicias también se dividen de acuerdo a su estructura y mercado:

- **Franquicia Individual:** Se otorga a una persona con un contrato específico en el momento en el que decide adquirir una franquicia.
- **Franquicia Múltiple:** Se le permite a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo, es decir la persona que adquiere la franquicia puede abrir un número específico de locales en una zona determinada pero no tiene la facultad de sub franquiciar las mismas.
- **Franquicia Regional:** Este tipo de franquicia se le otorga a una persona en toda una región, y si funciona, se puede ceder derechos de más áreas de franquicias.
- **Franquicia Maestra Internacional:** Se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio, es decir se exporta una franquicia hacia otro país bajo la figura de master

franquiciado, quien es el encargado de la franquicia de manera exclusiva para que la desarrolle en un país.

(Franquicias ARG, S.F.)

1.4.1 Propiedades de las Franquicias

Las franquicias deben tener ciertas características para que se desarrollen de una mejor manera, que son:

- **Contrato:** Este documento es aquel que une las partes, este debe ser muy claro y conciso, las dos partes deben estar de acuerdo en los términos para que no existan malos entendidos, y por supuesto este se registrará de acuerdo al tipo de franquicia que se realice.
- **Know How:** Es el conjunto de métodos, sistemas, conocimientos, formas de realizar las diferentes actividades que el franquiciante cede al franquiciatario.
- **Canon de entrada:** “Royalties” o cánones de explotación sobre ventas y publicidad; esta es una de las obligaciones a cumplir por el franquiciatario. Estos pagos se justifican por el derecho de uso de la marca, la formación, asistencia recibida y el beneficio resultante por la participación en las economías de escala generadas por la propia cadena. (Peribáñez Asesores., S.F.)
- **Marca Registrada:** La marca registrada es algo muy importante ya que es la imagen con la que la franquicia se va a exponer ante el público, incluso el franquiciatario adquiere y debe llevar la misma decoración, logotipos y signos distintivos de la marca.
- **Preparación inicial al franquiciatario:** Esta preparación es la guía inicial en la cual se apoyará al franquiciatario de todas las maneras posibles en su inicio.

- **Package:** Esto es la documentación que el franquiciante debe darle al franquiciatario lo que incluye un folleto con lo siguiente: Dossier de Presentación, Manual de Adecuación y Decoración del local, Manual de Identidad Corporativa, Manual de Funcionamiento Y Manual de Productos y Servicios.

(Hirz, 2009)

1.4.2 Requisitos para Franquiciar una empresa

Después de tener un poco de conocimiento sobre las franquicias se debe conocer que las franquicias no se logran de la noche a la mañana, pero si se puede franquiciar casi todo tipo de negocio siempre y cuando se tenga un producto o servicio replicable. Cuando se desea franquiciar un negocio se debe tener en cuenta que se necesita tener visión a futuro sobre lo que se desea, sobre todo para evaluar riesgos y oportunidades de crecimiento, se debe considerar también que el franquiciante debe tener la capacidad de administrar varias situaciones a la vez y brindar ayuda a sus franquiciatarios si es necesario, incluso debe tener mucha paciencia ya que el inicio del proceso puede ser algo largo por lo que se debe tener todo muy claro. Incluso se podría tener en cuenta que lo primero que se necesita para franquiciar es tener una buena estrategia, un plan de negocio del sistema de franquicia, una buena estructuración dentro de la empresa en cuanto a las herramientas necesarias y tener como meta evolucionar a lo largo del camino.

La franquicia se encuentra entre las mejores herramientas para crecer, pero se debe tener en cuenta que el negocio a franquiciar debe tener todo bajo regla y necesita tener absolutamente todo legalmente constituido para poder seguir este modelo.

Para poder franquiciar un negocio se debe pensar en estos requisitos principales:

- **Evaluar el negocio:** un factor muy importante en la evaluación del negocio es saber que tan exitoso es, si sus ventas son buenas o no, y la rentabilidad que genera; pero eso no es todo; ya que no todo negocio exitoso puede franquiciarse, se debe realizar un estudio de mercado para saber si la marca es reconocida y si el servicio o producto es de calidad. Una de las cosas que debe tener muy en claro el dueño del negocio que desea franquiciar, es que debe ser muy consciente de que todo sobre su negocio debe ser cedido al franquiciatario bajo contrato y que debe prestar ayuda al mismo cuando este necesite, y que ya no solo será gerente de uno o dos locales, sino que va a ser un vendedor de franquicias de su negocio.
- **Know How transmisible:** se debe hacer un estudio de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, y así crear los manuales de cada uno de las actividades que se realizan, ya sea de un producto en específico o de un servicio, esta es una de las partes más importantes, debido a que sin este requisito no se puede franquiciar una marca.
- **Conocer los requisitos legales:** en este caso se debe realizar un contrato donde especifique las obligaciones de las partes, también se deben registrar debidamente todos los aspectos de la marca para no tener ningún tipo de inconveniente, incluso se puede asesorar por un consultor.
- **Tener muy en claro las ideas y decisiones:** se debe tener en claro que tipo de franquicia se desea, que territorio abarcara la franquicia, como va a ser la capacitación al franquiciatario y sus empleados.
- **Asesoría a los franquiciatarios:** este punto es muy importante ya que se estructura un pilar de la franquicia, es el momento en la que se lleva a cabo y se sabe si se realizó correctamente todo, incluyendo los manuales de procesos que el franquiciatario debe seguir al poder entender y aplicar cada manual operativo.

CAPITULO II

LAS PYMES Y SU DESARROLLO EN EL ECUADOR

2.1 CONCEPTO DE PYMES:

El término "pymes" es el acrónimo de Pequeñas y Medianas Empresas definido como "Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación". (Real Academia Española, 2014). Significado el cual varía dependiendo el país en el cual se utiliza, y por lo tanto se puede decir que para Ecuador la definición correcta sería "Conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas". (SRI Ecuador, S.F.).

Las pymes son entidades independientes que predominan en el mercado de comercio y no en el industrial, por sus características; esto se debe a su facilidad de formación, administración y tipo de producto o/u servicio que ofrecen al ser pequeñas, y no necesitar grandes inversiones de capital para su desarrollo. Sin embargo, hacen una gran aportación a la economía de la mayoría de países sin importar su tamaño, ya que en gran parte del mundo son una fuente importante de empleo; más grande aun si consideramos la región latinoamericana donde en cifras globales abarca más o menos 2/3 del total de plazas de trabajo; y aún más para el Ecuador.

Las pymes en el mundo surgen en su mayoría en dos formas; de tipo empresarial donde encontramos una organización y estructura determinada, con preocupaciones tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento de la empresa; por otro lado, encontramos las de tipo familiar las cuales no tienen un orden estructurado en sus inicios, y pasa gran parte del tiempo preocupada por la supervivencia de la empresa y no por su progreso.

El panorama de las pymes a nivel mundial toma gran importancia a partir de los 70`s cuando ocurre un significativo cambio estructural de las empresas dedicadas a prestar servicios; se cambia la idea general de que son solo empresas, aquellas dedicadas a la producción de bienes o tangibles. El aumento de la demanda de empresas pequeñas especializadas en producir intangibles como consultoría, servicio de respaldo, capacitación o servicio técnico, etc. o el simple hecho de que las compañías gigantes cambian la mentalidad y se dedican realmente a su especialidad, sub-contratando a otras empresas pequeñas para otros servicios dentro de su proceso productivo, lleva a que el aumento de facturación sea de gran importancia para la economía dentro de este fortalecido sector empresarial.

Con un sector empresarial renovado y fortalecido como es el de las pymes se une el hecho de los avances tecnológicos que recorre el mundo durante la época. Estas empresas tecnológicas poseen una gran facturación sin importar su tamaño y número de personas en sus instalaciones; es así que los modelos productivos Fordista y Taylorista a gran escala se ven disminuidos por su realidad económica a largo plazo, debido a las mermas y gran envergadura de sus instalaciones. Es aquí donde Japón toma la delantera y un importante papel protagónico en las economías del mundo bajo nuevos modelos o filosofías de producción Toyotismo; con productos de alta tecnología, servicio al cliente directo y más importante aún al alcance de la mayoría de usuarios. (R. Veronica, 2013) (Hernandez, 2014)

Japón rompe con el común del comercio empresarial global bajo un renovado sistema de producción eficiente y de estrategias de tercerización ya no con empresas transnacionales, sino bajo grupos de pymes subcontractadas al rededor del mundo; que fortalece la economía del país y brinda al mundo un nuevo modelo comercial eficiente de expansión.

Las pequeñas y medianas empresas, pymes, desde sus inicios al día de hoy han logrado un gran avance en su estructura y funcionalidad para la economía de los países y más para Ecuador. Es así que para muchas personas es una fuente importante de empleo o de sustento económico; o mejor aún podemos mencionar una salida exitosa económica mediante el emprendimiento con capitales bajos en la formación de pymes que ha mejorado la realidad económica de un gran número de personas alrededor del mundo.

2.2 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES:

Las pymes predominan en el sector comercial, mayormente de forma independiente, quedando por fuera del sector industrial debido a los altos costos de inversión que incurre el sector. Sumado a esto las limitaciones legislativas impuestas que controla el volumen anual de ventas y la cantidad de personal que posee la empresa. Estos rangos determinados por ley, si son superados convierten una microempresa en pequeña empresa, o mediana empresa en gran empresa, dependiendo el rango superado. Donde claro, se encuentra variaciones dependiendo el país donde se registre la empresa.

Aun así, bajo estos limitantes determinados por los estados, las pymes son parte muy importante del motor económico de los países por ser los principales demandantes de plazas de trabajo, llegando a cifras mayores del 50% del total necesitado en cada país, para Ecuador la cifra supera el 70% según cifras oficiales. (Araque J, 2012)

Realizando un análisis global del sector pyme se encuentra características definidas de tipo positivo y negativo en su estructura, formación y desarrollo. Se puede señalar algunas de estas características como:

- Gran formación de tipo familiar y no bajo una estructura de empresa.
- Organización, estructura y procedimiento productivo sencillo.
- Facilidad de adaptación a los cambios del mercado.
- Versatilidad, dinamismo y rapidez en gestión de nuevas necesidades.
- Alto potencial creativo por innovación.
- Facilidad de formación, muy utilizado por emprendedores.
- Potencial alto de aumento productivo debido a cambios sencillos en avances tecnológicos y corporativos.
- Problemas productivos y laborales reducidos o limitados debido a su estructura pequeña, facilidad de solución rápida.
- Formalidad reducida en sus actividades productivas
- Inversión en ID (Investigación y Desarrollo) reducida debido a su liquidez limitada o poca importancia en el tema.
- Dificultad de crecimiento por falta de capitales de inversión adecuados o bajo profesionalismo en la administración.

El sector pyme es un potencial económico para los estados por su facilidad de formación y control, y así una gran puerta al desarrollo empresarial de muchas personas; su éxito se debe al apoyo que brinda al sector industrial como en los puntos a continuación mencionados:

- La mayoría de las grandes empresas utilizan las pymes como pilares auxiliares, subcontratando estas más pequeñas especializadas en el tipo de producto o/u servicio que se desee; logrando mejores costes para las empresas grandes.

- Con su versatilidad en la realización de productos o/u servicios individualizados, punto en contra que poseen las grandes empresas que en su mayoría son estandarizadas y realizar cualquier tipo de modificación a su producción elevaría de forma importantes sus costos.
- Ejemplos puntuales de apoyo entre estos sectores económicos, pueden ser en el caso agrícola, empresas comercializadoras compran la producción de pequeñas empresas o cooperativas agrícolas a lo largo del país, teniendo así una gran variedad de productos con altos estándares de calidad sin necesidad de hacer inversiones importantes en cada área. O en el área de los servicios es muy común la contratación de pequeñas empresas consultoras que dan análisis muy importante para empresas de gran tamaño, que gracias a estas recomendaciones logran ser más eficientes y rentables.

Así pues, el sector pyme logra importancia en la estructura económica de los países con todas sus características buenas y malas; abriéndose paso como alta fuente de empleo, rotación de dinero constante, solución a la dificultad de emprendimiento y como no la solución a las limitaciones económicas de las personas y estados. Es así que hasta esas características negativas presentes en la pequeña y mediana empresa llegan a ser fortalezas por así decirlo, debido a su facilidad de corrección y mejoramiento ya que su estructura es simple, pequeña y fácil de modificar.

2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PYMES

En la era actual se encuentra gran desarrollo en los medios de comunicación y avance tecnológico. Para muchas empresas, en especial las del sector pyme, esto puede significar un sin número de oportunidades y ventajas como también una gran amenaza a su estabilidad;

factor que se debe al alcance que esta posee de adquirir nuevas tecnologías y así lograr crecer y prosperar. Sin embargo, si se analiza el lado contrario del caso donde por dificultades, por ejemplo, económicas estos avances tecnológicos no pueden ser adquiridos, pero si por la competencia, marcando así el principio del fin de esta empresa al ser reducida por falta de estar a la vanguardia. Este factor se suma al hecho de que las fronteras disminuyen cada vez, gracias al avance de los medios de comunicación y facilidad de interactuar con estos, hace que la competencia cada vez sea mayor, dificultando la disponibilidad de clientes. Pero si las pymes avanza de igual forma y desarrollan aún más su potencial, la globalización en la actualidad podría ofrecer una oportunidad sin igual.

Las pequeñas y medianas empresas poseen grandes ventajas frente a otros sectores económicos. Se puede mencionar como una de éstas su capacidad de adaptabilidad debido a su estructura pequeña controlada, su facilidad de especialización en nichos de mercados atractivos con atención directa y capacidad comunicativa rápida. Pero sin lugar a dudas la mayor fortaleza del sector pyme es la facilidad de cambios rápidos en su estructura productiva, adaptándose a las necesidades del mercado sin dificultades mayores; lo cual es muy difícil o podría ser imposible para las empresas grandes, donde su producción es estandarizada, poseen un gran número de personal y la inversión en equipos es grande. Sin embargo, la mayoría de pymes poseen mercados específicos con cartera de clientes limitados lo que aumenta el riesgo a fracasar, más si no se tienen conocimiento adecuado de factores importantes como:

- **Financiación:** Al ser entidades pequeñas con alto riesgo, las pymes poseen gran dificultad en encontrar financiación adecuada a sus necesidades y capacidades de endeudamiento; es por esto vital gestionar y analizar adecuadamente las responsabilidades adquiridas con valoraciones reales de la capacidad financiera, como

también el uso minucioso de sus ingresos que solvente cada una de las necesidades de la empresa.

- **Empleo:** El tamaño reducido en la empresa limita la capacidad de formación de personal especializado, por su estructura pequeña eleva los costos en capacitación si se hace con frecuencia; lo que se traduce en una dificultad laboral importante ya que la mano de obra especializada es limitada. En este tipo de empresa con producción individualizada es vital la formación puntual del personal, el cual no solo debe estar capacitado sino comprometido con la empresa.
- **Tecnología y Comunicación:** El estar a la vanguardia en estos puntos es vital para el crecimiento positivo, debido a la competitividad en aumento; al ser empresas pequeñas con solvencia limitada para invertir en investigación y desarrollo es vital la asociación con cooperativas y Universidades que gestionen estos avances a bajos costos.
- **Acceso a nuevos mercados:** La realidad de las pymes por su tamaño es que se les dificulta mucho el ingreso a nuevos mercados, aun mas internacionales por no poseer la fuerza adecuada de negociación. La asociatividad con empresas con características similares es una solución viable a esta dificultad apoyada en gran parte por entidades públicas, o también la expansión mediante duplicación de procesos conocido como franquicia.

2.3.1 Ventajas:

- Adaptabilidad rápida y fácil a las necesidades del mercado
- Flexibilidad a cambios en el sistema productivo
- Su estructura simple facilita el ingreso a nuevos nichos de mercado

- La relación cliente-proveedor es directa, lo que facilita el mejoramiento de procesos productivos
- Ambiente laboral adecuado por la cercanía entre los directivos y funcionarios
- Comunicación rápida en la toma de decisiones debido a la cercanía entre las áreas
- Facilidad en la implementación de nuevos procesos y tecnologías gracias a su estructura simple
- Producción versátil según la necesidad del cliente
- Pilar de apoyo al tejido empresarial
- Capitales significativamente bajos en la formación de su estructura

2.3.2 Desventajas

- Debido a su formación de tipo emergente, no cuentan con estructuras determinadas de crecimiento al experimentar cambios constantes dependiendo a las necesidades del mercado.
- Su producción al ser dirigida a nichos de mercados específicos con una cantidad de clientes limitadas, incurre en el aumento de riesgo de prosperidad.
- El respaldo financiero es limitado para las pymes, su alto riesgo hace que las garantías económicas al momento de buscar préstamos para su desarrollo limitan mucho su crecimiento.
- El bajo flujo de liquidez restringe inversiones necesarias para su sostenibilidad.
- Debido al gran número de empresas en este sector, la competitividad es alta, y más si se toma en cuenta el factor globalización.
- Necesidad de estar constantemente innovando por factores de competitividad.

- Por su naturaleza la mano de obra especializada es limitada.
- Capacidad de negociación baja debido a su tamaño.

2.4 LAS PYMES EN EL ECUADOR

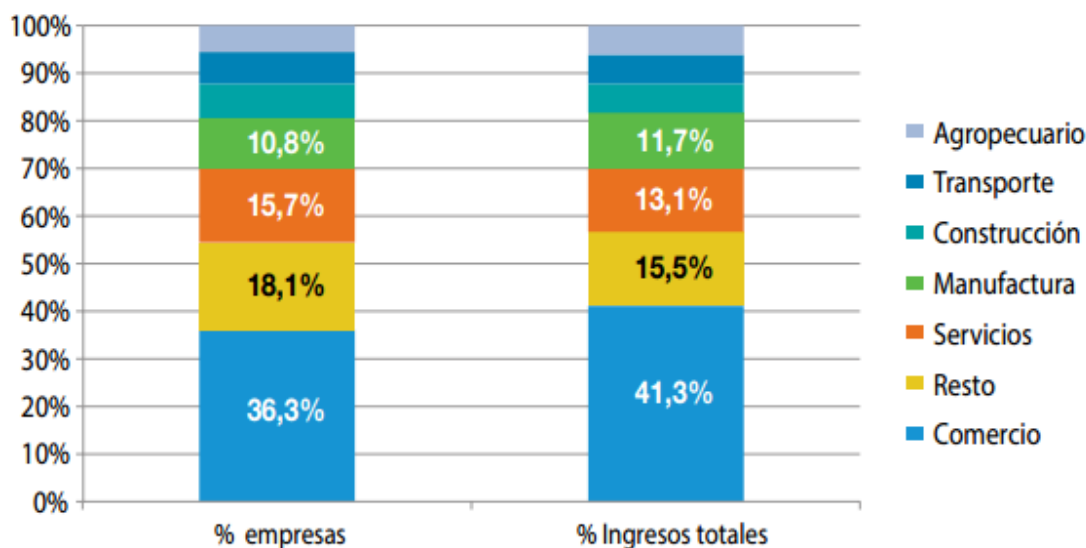
El sector pyme en Ecuador es parte fundamental de la economía del país, al ser el mayor demandante de la PAE (Población económicamente activa), generando así la mayor rotación de dinero presente. Estas empresas se dedican mayormente a la producción de bienes y servicios; siendo así la base del desarrollo social en la producción, demanda o añadiendo valor agregado, por lo que constituye un actor fundamental en la generación de oportunidades para las personas, tanto en la generación de empleo o progreso económico a los emprendedores.

Las actividades económicas principales de la pequeña y mediana empresa en Ecuador se dedican a:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

(SRI Ecuador, S.F.)

Pymes y sus ingresos por sector económico (2012):



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Estas significativas actividades económicas donde las pymes hacen aportación dentro de la economía ecuatoriana se resumen en 2 puntos:

- **Contribución Económica:** Generan casi el 98% de los servicios presentes en el país, emplean más del 70% de las plazas de trabajo y contribuyen con el 60% del total producido.
- Al poseer estructuras pequeñas en su formación, son las pymes las que se adaptan a todos los cambios comercial presentes en el país, como también a la redistribución adecuada de las riquezas de la economía.

Debido a que las pymes son la mayor fuerza productiva del país, abarcando la mayoría de actividades económicas, se debería tener en cuenta la problemática que éstas tiene en su entorno y facilitar los procesos que realizan con el apoyo adecuado del estado.

2.4.1 Categorización Pymes

Dentro el proceso de categorización pyme en Ecuador estas son definidas con las siguientes características según el monto de facturación anual dependiendo el tipo de empresa:

- Microempresa: De US\$ 0 a US\$99.000
- Pequeña empresa: De US\$ 100.000 a US\$ 999.999
- Mediana empresa: De US\$ 1'000.000 a 4'999.999
- Gran empresa: De US\$ 5'000.000 en adelante

(Araque J, 2012)

Para fines tributarios las pymes de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades.

CAPITULO III

FRANQUICIAS Y PYMES EN EL ECUADOR, IMPACTO ECONOMICO

3.1 EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ECUADOR

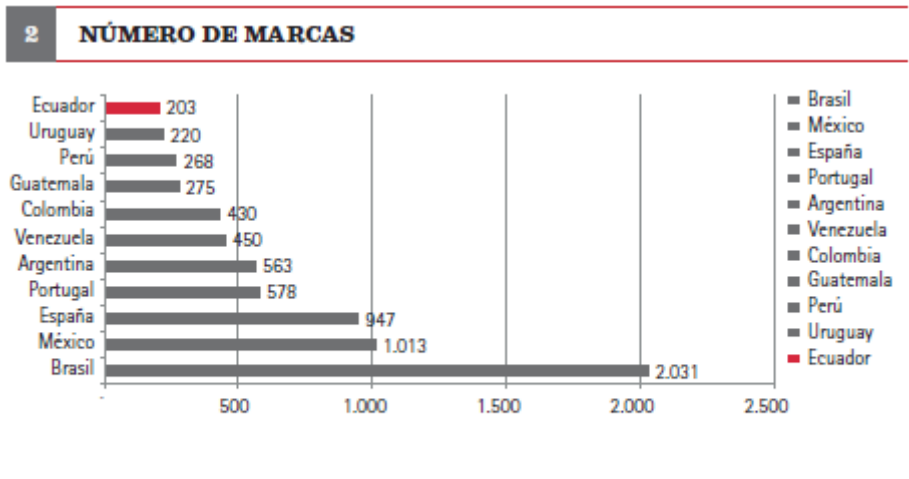
El Ecuador es un país que con el tiempo ha ido avanzando en cuanto al crecimiento de las empresas, es por esto que ya hace varios años tenemos conocimiento de algunas empresas que han franquiciado sus negocios, y de otras empresas que han llegado con el modelo de franquicia internacional al país. Esto también podría haberse dado desde el cambio que el país tuvo cuando se dio la dolarización, pero a pesar de esto no tenemos exactamente una fecha específica de cuando se importó la primera franquicia al país, o de cuál fue la primera empresa ecuatoriana en franquiciar su negocio.

Sin embargo, se conoce que éstas fueron llegando de a poco al país buscando ser parte del crecimiento de la economía ecuatoriana. La primera en llegar fue Martinizing en 1967, posteriormente llegaron otras franquicias, tales como Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982, Burger King en 1986, McDonald's en 1997. (Romero Ponce, S.F.)

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

En la actualidad se encuentran que en el país existirían alrededor de 203 franquicias. Quito y Guayaquil son las ciudades que abarcan la mayor cantidad de franquicias, y las franquicias con mayor presencia y número de locales son las empresas de alimentos y de farmacias, de las 203 franquicias que existen en el país 35 de estas son nacionales y las restantes extranjeras. (Andes, 2013)

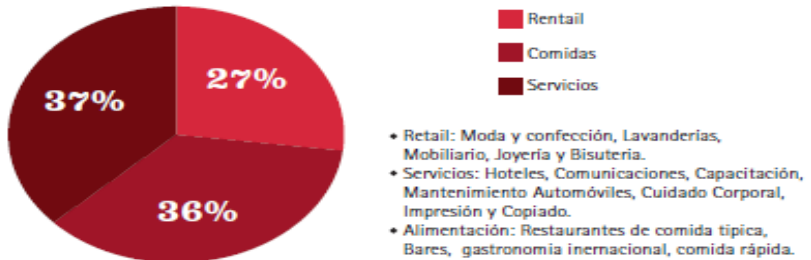


Fuente: Federación iberoamericana de franquicias

	Número de franquicias 2013	Porcentaje (%)
Nacionales	35	17,24
Internacionales	168	82,76
TOTAL	203	100

Fuente: Estimación de ecuaf franquicias

1 DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE FRANQUICIAS EN ECUADOR



Fuente: Aefran 2010

Este pequeño cuadro expone la existencia de varias empresas ecuatorianas que han decidido franquiciar sus negocios y cada vez son más las empresas que lo hacen con éxito. En este caso vemos que el mercado de franquicias en el Ecuador tuvo sus inicios con la ayuda de franquicias extranjeras, que llegaron al país poco a poco y al pasar los años este tipo de herramientas aumentaron en los negocios ecuatorianos y en el mercado. Las franquicias extranjeras prácticamente fueron un ejemplo a seguir para las empresas nacionales que se atrevieron a usar este sistema de éxito, incluso sin ninguna ayuda y arriesgándose a no tener éxito, debido a que franquiciaban sus negocios empíricamente sin ninguna clase de conocimiento sobre las franquicias y su sistema, por lo que sin duda alguna “La Bastilla” podría realizar este proceso en su negocio sin ningún problema debido a su potencial.

<i>FRANQUICIA</i>	<i>CIUDAD</i>
<i>FARMACIAS CRUZ AZUL</i>	QUITO
<i>CEBICHES DE LA RUMIÑAHUI</i>	QUITO
<i>RESTAURANTE PIM'S</i>	QUITO
<i>HOT DOGS DE LA GONZALEZ</i>	QUITO
<i>YOGURT PERSA</i>	GUAYAQUIL
<i>SWEET AND COFEE</i>	GUAYAQUIL
<i>PANADERIA AMBATO</i>	AMBATO
<i>DISENSA</i>	GUAYAQUIL
<i>TABLITA DEL TARTARO</i>	QUITO

Como se puede observar, en el mercado ecuatoriano hay cada vez más franquicias, tanto nacionales como internacionales, y muchas de las franquicias ecuatorianas que existen en su mayoría son muy reconocidas en la actualidad en el país, principalmente por el tiempo que éstas tienen en el mercado y también debido a que ya se conocen sus productos o servicios de calidad, es decir, su marca ya está posicionada, por lo que ayudó a que estas crecieran de manera rápida en todo el país, logrando centrarse en la mente de los ecuatorianos. Precisamente este es uno de los objetivos que “La Bastilla” desearía alcanzar, ya que a pesar de que su marca es buena y reconocida por su fiel clientela no ha logrado estar en la mente de todos los ecuatorianos en el momento de buscar un servicio de calidad para arreglar sus prendas de vestir.

La presencia de franquicias en el país creció rápidamente. Al incrementarse las franquicias tanto extranjeras como nacionales, se necesitan instituciones que regulen y ayuden a las empresas en este proceso y lamentablemente el gobierno ecuatoriano no ha creado una entidad sin ánimo de lucro que ayude a las empresas que utilizan esta herramienta hasta el momento, por lo que el sector privado analizó la situación de las empresas que franquiciaron en el país y se crearon instituciones que ayudan al desarrollo de las mismas en el país. En el año de 1998 se creó la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN) e instituciones como Ecu Franquicias, que son entidades que dan asesoría sobre franquicias, brindando no solo apoyo para su desarrollo sino también información de cómo se debe franquiciar una empresa desde un principio y ayudar a solucionar diversos problemas en las franquicias ya existentes. Estas entidades también se encargan de dar a conocer las franquicias en el exterior y de informarnos de ferias o eventos relacionados con las franquicias a nivel mundial.

Guido Santillán, director ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (Aefran) explicó que la variedad de franquicias disponibles se dirige a los emprendedores que desean tener su propio negocio, minimizando el riesgo de empezar desde cero.

Guido Santillán aseguró que este modelo de negocio permite a los franquiciadores fortalecer sus marcas, además de incrementar sus ventas y generar empleo. Al acceder a una franquicia, el nuevo empresario recibe el permiso de uso de una marca ya posicionada en el mercado, el know – how, capacitación y asistencia técnica, capacitación documentada en manuales de operaciones, supervisión. La duración de autorización del uso de la marca se estipula en el contrato, así como las regalías las mismas que pueden fijarse desde el inicio o variar dependiendo el porcentaje de ventas.

El tiempo para recuperar la inversión en una franquicia depende de la misma, pero según Guido Santillán, puede variar entre dos y tres años, siendo mayor el tiempo si la inversión es sobre los \$100 000. (TIQUICO DIGITAL MARKETING, 2012)

Hoy en día podemos ver que las empresas ecuatorianas han tenido un cambio positivo en cuanto al desarrollo de las mismas y que cada vez tenemos mejores ejemplos de empresas que buscan crecer y progresar de una manera mucho más eficiente.

Hay empresas que pasan de ser una idea familiar y tradicional a ser empresas exitosas dejando de lado el miedo arriesgarse y lograr un gran cambio importante no solo en la parte económica de las empresas ecuatorianas sino también en su pensamiento, es tanto así el cambio que a pesar de que la mayoría de las empresas ecuatorianas son de origen familiar las mismas antes de emprender un negocio buscan conocer a cerca del manejo del mismo para así disminuir el riesgo que existe de fracasar.

Tomando como ejemplo una pequeña empresa que asumió el riesgo de franquiciar, está el caso más exitoso en Ecuador, el de las Farmacias Cruz Azul, que en la actualidad son el grupo Difare, el cual “en 1983 Carlos Cueva González y su esposa Galicia Mejía Zevallos, abrieron la farmacia "Marina" en la ciudad de Guayaquil.” (Grupo Difare, 2015) Las oportunidades que el mercado de la distribución de las medicinas se dio en ese momento les sirvió para ofrecer un servicio diferente, que se caracterizó por una mayor rapidez en la entrega de los pedidos, amplitud de surtido e innovadoras políticas de negocio, que los llevó a captar la atención de pequeñas y medianas farmacias y así el 1ro de julio de 1984 se funda la Distribuidora Farmacéutica René, tres años después, con el objetivo de darle una proyección nacional, la compañía cambia de nombre, convirtiéndose en Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. En 1995, se expande el negocio y se abren oficinas en Quito y Cuenca.

Otro ejemplo exitoso de una empresa pequeña que se franquició es el de “Los Hot Dogs de la González” que empezaron como una idea familiar la cual inicio en un carro ambulante que vendía Hot Dogs en la acera de enfrente del Hotel Quito, pero los continuos problemas con la Policía Municipal los obligaron a pedir un permiso de funcionamiento al Municipio Metropolitano, este permiso les otorgaron en el 2000, y les permitió ubicar un quiosco en la vía a Guápulo, y en el año 2005 no pudieron renovar el permiso para seguir operando, pero por la acogida de miles de clientes, decidieron alquilar un local en la Av. González Suarez. (Los Hot dogs de la González Suarez, S.F.)

Ahora 15 años después “Los Hot Dogs de la González” tiene locales no solo en la ciudad de Quito sino también en Ibarra, Ambato, Riobamba, Santo Domingo, y Guaranda haciendo que cada vez sea más reconocida y exitosa su marca en todo el país franquiciando su marca de manera exitosa debido no solo a la calidad de los productos ofrecidos sino también debido a

la fuerza de la marca ya que esta está muy consolidada, su imagen está muy bien establecida, los colores que usa la marca son muy vistosos y esto ayuda a fortalecer la marca.

Otros casos de éxito son “Los Cebiches de la Rumiñahui” LCR “que empezaron de la misma manera como una idea familiar en la Ciudadela Rumiñahui de la ciudad de Quito, en el mes de Diciembre del año 1985 con un pequeño negocio de comida del mar con sabor manaba”. (LCR, S.F.) Sus primeros clientes les bautizaron como: "Los Cebiches de la Rumiñahui" nombre que adoptaron hasta la actualidad, con el paso de los años la demanda fue creciendo, por lo que en el año 1992 se vieron en la necesidad de abrir un segundo local. Al siguiente año, en 1993, el Centro Comercial Quicentro Shopping-Quito, amplió sus instalaciones y con la creación de un patio de comidas y LCR decidieron ingresar y ser parte del mismo. De ahí en adelante su éxito fue notorio; fueron abriendo nuevos puntos de venta, actualmente, cuentan con 42 locales: 28 en Quito, 3 en Guayaquil, 2 en Ibarra, 1 en Cuenca, 2 en Riobamba, 2 en Ambato, 1 en Otavalo, 1 en Atuntaqui, 1 en Tulcán y 1 en Pasto - Colombia, todos con el mismo cuidado y control. Este es un caso seguro de éxito ya que no solo es exitoso en nuestro país, sino que está formando un camino en otro país también, con una imagen bien establecida brindando calidad en el producto y servicio, cuidando siempre de todos los detalles para que cada vez sea más reconocido.

3.2 PYMES, FRANQUICIAS Y SUS CRÉDITOS

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) juegan un papel fundamental en el desarrollo económico del país; tal es su nivel de impacto que abarcan más del 90% de las empresas formadas, empleando el 95% de fuerza laboral del Ecuador, y favoreciendo a gran escala la circulación adecuada de dinero en la economía. Es verdad que el crecimiento económico del

país se ve reflejado en las grandes empresas, pero éstas no podrían lograr tal progreso sin el apoyo de las pymes como productoras de un sin número de servicios y productos fundamentales para el desarrollo de cualquier actividad económica.

Las pymes, al ser empresas a pequeña y mediana escala poseen una versatilidad sin igual para adaptarse a cualquier escenario que sus clientes necesiten, brindando así servicios y productos con alto nivel de especialización.

Sin embargo, también existen alarmantes cifras en torno a las dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros. Las cifras destacan que el éxito empresarial de las pymes no supera el 20% en los primeros 5 años de formación y peor aún en superar los 10 años donde la cifra llega por debajo del 10% de éxito luego de este periodo.

Ser competitivos es vital para la supervivencia de cualquier tipo de empresa y más para las pymes. La gestión de las pymes y su rendimiento están influenciados por el entorno externo en el que operan. Para mejorar su competitividad, la pyme tiene la necesidad de reformular tanto sus estrategias como su estructura organizativa, promoviendo cambios sustanciales en innovación que limiten cada vez más la brecha entre la disponibilidad de recursos anteriormente mencionados para la libre expansión de sus operaciones.

Formula estratégica que se puede ver en gran medida apoyada por el modelo económico de franquicias, “La Bastilla” a lo largo de sus años de experiencia en el mercado ya ha pasado por algunos cambios de reestructuración en algunos campos de la empresa, pero para ser más exitosa y poder franquiciar la misma debe estandarizar aún más todos sus procesos y reformular algunas de sus estrategias.

El desarrollo de empresas pequeñas y medianas en su mayoría lo realizan emprendedores que sin importar el éxito o no de sus ideas se lanzan al mundo comercial para desarrollar un modelo de negocio, pero ¿qué hay de la parte en la cual las personas no poseen fondos suficientes para iniciar con su idea comercial o que no poseen el capital suficiente para la formación de sus negocios? Es aquí donde es importante mencionar la relación que poseen los créditos, las pymes y franquicias en la economía ecuatoriana y global.

El apoyo estatal en créditos o financiamiento para pymes es fundamental; ya que gran mayoría de estos emprendedores o dueño de pymes no poseen en gran parte los requisitos que solicita una entidad financiera para realizar los préstamos, y menos aún a emprendedores donde la tasa de riesgo del préstamo es altísima o donde la cantidad solicitada es grande. El apoyo estatal es también muy importante y debe ser un parámetro de gran prioridad en la evolución económica del país y más en el cambio de la matriz productiva que se pretende desarrollar en Ecuador.

"Es evidente, es simple, existen miles y miles de modelos de negocios pequeños exitosos en el mundo que pudieran ser replicados (Franquicia), cuyo resultado se convertiría en multiplicidad de nuevas Microempresas, más empleo y mayor producción" (Magelby, Microfranquicias, La Solucion a la Pobreza Global, 2008)

Ecuador posee un gran porcentaje de pymes exitosas con un potencial increíble de crecimiento y de expansión tanto a nivel local como global, pero muchas de éstas no lo hacen por diferentes factores, que en algunos casos son ajenos a la capacidad económica y más bien se tornan de tipo administrativo. Dejando de lado el factor de miedo al cambio de la cual muchas pymes sufren, es importante mencionar que el modelo económico de la franquicia es una forma altamente efectiva para proyectar nuevos horizontes; bien sea por iniciar un

proceso de franquicias replicando el éxito de una empresa o ir por la alternativa de ser solo un franquiciador de una marca ya reconocida.

La franquicia como modelo de negocio, ofrece ventajas y beneficios a los emprendedores que son muy amplias e importantes; entre ellas, la más impactante sería la reducción de riesgos e incertidumbres para el emprendedor que pone en marcha un proyecto sin saber cuál puede ser el futuro, con el desarrollo de una franquicia este pasa a convertirse en el propietario de un negocio renombrado, con experiencia y cuyos resultados han sido probados históricamente con éxito. El modelo económico de las franquicias es la herramienta más efectiva para la reestructuración, capitalización e innovación de las pymes, ya que al ser modelos empresariales replicados, exitosos y probados con anterioridad minimizan los porcentajes de fracasos, para el progreso y proyección exitosa de las pequeñas y medianas empresas.

De la misma manera, el desarrollo de una franquicia es significativa para el emprendedor que desee desarrollarla, ya que se proporciona de métodos operativos, administrativos y comerciales que antes no conocía. Una franquicia no es sólo un modelo de negocio o una estrategia de comercialización y expansión, sino también es el resultado de pruebas, éxitos, tropiezos, investigaciones de mercado y de competencia, de experiencia y posicionamiento o reconocimiento de una marca que se ha ganado por medio de una lucha persistente por conseguir un nombre y prestigio; información y experiencia a la cual el franquiciador o emprendedor tendría el libre acceso para su beneficio y el de la franquicia a la cual accedemos.

Las franquicias también permiten a los emprendedores desarrollar su negocio en zonas exclusivas, ya que tienen la representación de una marca establecida con éxito, aportando fuerza de negociación en el sector donde se desee establecer, caso que no ocurre con muchas pymes por la falta de un nombre que apadrine la planificación de expansión. También se tiene

acceso a herramientas de marketing y programas de publicidad para difundir su idea de negocio con altos índices de efectividad, al no ser desarrollados en un solo local sino en cada uno de los puntos donde la marca que representamos se encuentre establecida. Estas ventajas se suman al desarrollo de nuevos servicios y productos, gracias a la capacidad de inversión y el poder económico que se posee al representar una marca con capacidad de investigación y desarrollo, caso que no ocurre con las pymes debido a los altos costos en los cuales incurre al soportarlos en pocos establecimientos.

Si bien es cierto que una franquicia no garantiza el éxito, ni debe ser considerada como un concepto de negocio que por arte de magia solucionará o incrementará inmediatamente la situación financiera del solicitante, sí es una total realidad que la posibilidad de fracaso es mucho menor a lo que representa el abrir y operar un negocio independiente. Aunque las características conceptuales administrativas entre una pyme y una franquicia no son en gran medida muy lejana; la experiencia y capacidad de negociación de una franquicia sí abre una gran brecha entre el éxito o fracaso de una empresa, bien se puede ver en cada una de las franquicias que se encuentran en el mundo y más cerca aun en cada uno de los ejemplos que posee Ecuador. Sin embargo, se debe recordar que todos los negocios franquiciados que hoy por hoy son altamente reconocidos, han recorrido ese camino y han aprendido con base a altos y bajos, superando obstáculos y consolidando una estructura operativa y administrativa sólida y probada.

Por esta razón es de suma importancia tener claro que, en el transcurso del proceso hacia la franquicia, la falta de una marca posicionada, de experiencia, apoyo por parte de un corporativo que administre y brinde asistencia técnica a una red de unidades, así como la curva de aprendizaje, significan la diferencia y es un factor de riesgo importante entre el éxito o fracaso de la marca o empresa.

3.2.1 Relación Créditos Pymes

Al considerar el proceso de formación de las pequeñas y medianas empresas se encuentra en gran medida que estas son formadas y proyectadas por personas emprendedoras que desean desarrollar sus ideas y pasar a ser parte de empresarios independientes.

En el proceso de desarrollo comercial independiente encuentran dificultades importantes, pero en este caso se deben centrar en dos que son las más relevantes en el momento de emprender, y en especial la primera dificultad para el caso de las pymes. Una dificultad muy común es la falta de capacidad económica para el desarrollo del proyecto que se desea emprender o expandir; y la otra son aquellas personas que, si bien poseen este capital, no poseen una idea confiable de éxito para iniciar con la formación de una empresa.

En los dos casos el resultado final será el mismo, la necesidad de terceros que brinden en un caso el capital que se necesita, y en el otro de personas, que, sí tengan una idea o proyecto confiable. Se depende de un tercero y como solución para los dos casos se encuentra que la asociación con terceros o desarrollo de franquicia y la solicitud de créditos a entidades financieras, sería una forma práctica de obtener un resultado positivo final.

Es vital para el sector pyme que se desarrolle de forma interna un plan estratégico de expansión, con puntos bien desarrollados de cómo llegar a los objetivos determinados. Bien sabemos que en Ecuador los perfiles crediticios determinados por las entidades financieras para las pymes poseen un sin número de requisitos, que en la mayoría de casos son muy complicados de cumplir para un gran número de personas; es aquí donde un proceso de financiación para expandir la empresa bajo un modelo económico de franquicia podría ser una salida muy efectiva a las dificultades que se posee.

Si bien optan por buscar un crédito simple de una entidad financiera o tercero, esta responsabilidad limitará en cierta forma, no solo por el hecho de la responsabilidad al pago de éste, sino porque al final como dueño de la pyme es la única fuerza para el progreso de la empresa. Lo contrario ocurriría en el caso de optar por el modelo económico de las franquicias, donde en primer lugar, los franquiciantes no necesitan de créditos, sino más bien apalancan el crecimiento de la empresa en la inversión de un franquiciatario, En el segundo lugar, el esfuerzo y experiencia no se limitará solo a la empresa principal sino a cada uno de los franquiciados, que a la final sería la misma empresa con una gran cantidad de pilares para el éxito de una sola marca.

Aunque en el país no existe una legislación para las franquicias y tampoco existen créditos para las mismas sí existen muchos créditos para las pymes, tanto del sector público como privado ya que las pymes son el combustible de la economía de nuestro país:

- Crédito para pymes de Banco Cofiec: El Banco Cofiec brinda un préstamo desde 20.000 hasta 200.000. El Banco Cofiec se pone en la piel de las pequeñas empresas y se adapta al ciclo de cada una, brindando la posibilidad de que los pagos se realicen como mejor le convenga a la empresa, los pagos pueden ser mensuales o trimestrales. Con el mismo criterio flexible se fija el monto de las cuotas para así facilitar a la empresa a cumplir con sus obligaciones.
- Crédito Micro empresarial de Codesarrollo: Es un préstamo para los campesinos, microempresarios urbanos populares e inmigrantes para emprendimientos pequeños. Este tipo de crédito ofrece créditos para comercio, productivos y servicios urbano-populares. El monto mínimo del crédito es de \$200 y el máximo de \$20.000 en un hasta 42 meses de financiación. Si el destino del microcrédito son bienes de consumo o pago de servicios, el monto mínimo es de \$200 y el máximo de \$2.000, pagaderos

en hasta 18 meses. Si el crédito está orientado a actividades comerciales o de servicios de migrantes o familiares del migrante, el monto mínimo del préstamo es de \$1.000 y el máximo de \$20.000, financiables en hasta 48 meses. Este préstamo es muy fácil de solicitar y es bastante conveniente para las personas que desean tener una pequeña empresa o ampliar sus empresas existentes.

- **Micro crédito de Unibanco:** Este microcrédito puede ser otorgado tanto a los clientes del banco como a los que no lo son, y este micro crédito tiene tres finalidades preferenciales. En primer lugar, se emplea para financiar capital de trabajo, potenciando el flujo de caja del establecimiento y permitiendo su desarrollo. Otro de los empleos que suele dársele a este préstamo es la financiación de activos fijos, es decir, todas aquellas inversiones que el microempresario realiza para poder crecer, desde maquinarias, insumos, muebles, hasta bienes muebles e inmuebles. La tercera vía de este préstamo empresarial es la de mejoramiento de vivienda. Con este crédito el cliente tiene la posibilidad de refaccionar el lugar en donde vive y continuar creciendo, no solo laboralmente, sino también personal y familiarmente.
- **Préstamos y Créditos para Pymes de Produbanco:** El Banco Produbanco piensa que las pequeñas y medianas empresas son muy importantes para la economía, pues los miles de emprendimientos de pequeña y mediana escala son los que dan trabajo a nuestra población y los que hacen girar la economía. Pero los negocios, comercios, industrias de dimensiones pequeñas también saben que muchas veces se hace difícil salir adelante por lo que cree se debe dar una mano a las mismas para que puedan contar con un apoyo y fácilmente puedan seguir creciendo, recuperarse si es el caso y poder seguir aportando a la economía del país.

El crédito principalmente financia adquisición de activos y capital de trabajo, brindando no solo el préstamo sino también una asesoría para que ese dinero rinda de mejor manera y sea utilizado correctamente mediante una orientación profesional.

Es por esto que se cree que llegar a este modelo económico llamado franquicia es una forma simple y confiable de realizar emprendimiento. No solo aumenta el porcentaje de éxito posible de cada tipo de empresa, sino que es una forma simple de replicar negocios exitosos siguiendo parámetros establecidos; ganando así el emprendedor con su pyme, el franquiciador al expandir aún más su marca, y las entidades financieras que aseguran el pago puntual de los créditos ofertados. En resumen, la economía nacional se verá altamente favorecida del éxito de cada una de las partes que integra la Pyme, la franquicia y sus créditos.

Con este tipo de ayuda la persona que desee franquiciar su negocio o adquirir una franquicia tiene una oportunidad de hacerlo siempre y cuando cumpla con todos los requisitos solicitados. “La Bastilla” como pyme posee muchas cualidades con las que llegaría a ser una franquicia reconocida y con gran éxito. Debido a su larga trayectoria sería muy fácil que una entidad tanto pública como privada le otorgue un crédito o préstamo para realizar los cambios que necesita para lograr franquiciar su empresa en muy poco tiempo.

3.3 IMPACTO ECONÓMICO DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

El impacto económico que tienen las franquicias en el país es muy grande; se ha visto como las empresas ecuatorianas han realizado cambios a sus empresas viendo las ventajas que

franquiciar ofrece, como minimizar el riesgo. A lo largo del crecimiento de este mercado en el país la economía ecuatoriana creció conjuntamente.

Al existir este tipo de empresas, sean nacionales o extranjeras, se contribuye a que la economía del Ecuador cambie y vaya surgiendo, se crean más plazas de empleo, y flujo económico, por lo que todo el país se beneficia.

Según la Aefran, se estima que el sistema de franquicia mueve USD 946 millones al año y genera 9800 puestos de trabajo. Las principales ciudades para establecer una franquicia son Quito, Guayaquil y Cuenca, por el tamaño poblacional y los hábitos de consumo en relación con su poder adquisitivo. (Equipo Investigación Ekos , 2013). Por esta y algunas razones siguen llegando varias marcas de franquicias internacionales a nuestro país como la cadena española Inditex con sus marcas Zara, Pull&Bear, Bershka y Stradivarius que llegó a el país en 2012 (El País Economía, 2012), siendo ahora una de las cadenas textiles más exitosas en el país debido a la gran acogida por su calidad y diferenciación.

Existen muchos mercados que no han sido explotados aún. El Ecuador es un país lleno de oportunidades y es por esto que el mercado de las franquicias ha crecido tan rápido, ayudando a los emprendedores a creer en su producto o servicio y a su vez adquirir un tipo de negocio utilizando esta herramienta.

El desarrollo de la economía en el país ha ido creciendo año tras año y los servicios y productos llegan a todas las ciudades dinamizando la economía. Al llegar las franquicias al país, estas generaron modelos de desarrollo para las empresas ecuatorianas, las cuales no hicieron uso adecuado de estas enseñanzas y tardaron mucho en franquiciar. Las primeras empresas nacionales generaron transformación económica.

CAPITULO IV

ESTRUCTURACION DE LA GUIA PARA LA ELABORACION DE FRANQUICIAS EN PYMES

Después de conocer acerca del mundo de las franquicias, de los tipos de franquicias que existen y de lo exitosa que es esta herramienta llegamos a la estructuración de la guía para la elaboración de franquicias en pymes que es una de las partes más importantes del proyecto ya que esta es una de las razones por las que las pymes no se arriesgan a franquiciar, ya que desconocen cuál es el proceso que se debe seguir para poder usar este sistema y tener un resultado positivo y exitoso.

4.1 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA A FRANQUICIAR

Este proyecto se realiza, ya que en el Ecuador hay mucho potencial en las empresas que existen. Muchas de las mismas saben explotar su potencial y crecen de manera rápida, pero otras empresas que tienen la misma capacidad no lo saben aprovechar. Aunque se mantienen en el mercado y tienen un notorio éxito, no han crecido de la forma que podrían. Una de las empresas ecuatorianas que tiene un potencial muy grande es “La Bastilla”, a la cual se tuvo acceso al realizar capacitaciones a sus empleadas en un grato proyecto en dicha empresa. Así como ésta existen muchas empresas que tienen cualidades para ser franquiciadas pero no lo logran, ya sea por temor al fracaso o por el simple hecho de desconocer esta herramienta comercial.

Para evaluar cualquier tipo de empresa que se desee franquiciar, primero se debe mirar realmente si la empresa tiene potencial. Una de las cosas más importantes en la empresa es que debe tener una identidad fuerte (imagen). Es con esta cualidad que se puede pensar en formar un negocio de éxito ya que al ser una empresa con identidad propia y fuerte se tiene asegurado que los consumidores se vean atraídos. Una vez que la empresa tenga un mercado definido y personalidad, es indispensable verificar que sea un negocio de éxito. Se debe poder describir como se logró este éxito y así transmitir a terceros los procesos. Siempre bajo acuerdos de confidencialidad.

En este caso “La Bastilla” tiene una excelente imagen, acorde con el giro de su negocio y apropiada para el target al que se dirige, por lo que es fácil replicarlo y es atractivo para los clientes. Ya que éste expresa experiencia y sofisticación, refleja la experiencia que posee en la imagen de sus dos locales. Por lo que se cree que “La Bastilla” es una empresa apta para franquiciar.

4.1.1 Requisitos para franquiciar

Se debe tener en cuenta que este proceso es largo, que se deben mejorar muchos aspectos de la empresa a franquiciar. La empresa a considerar debe poseer un sistema estandarizado en sus actividades comunes, es decir que sea replicable. La imagen que la empresa emite debe ser fuerte y atractiva; y por consiguiente se deben crear los manuales de operaciones de la empresa para así facilitar el proceso a los posibles franquiciatarios y después trabajar muy de cerca con los mismos para así darle soporte en todo lo que necesite para que así no existan inconvenientes.

Las empresas a franquiciar deberían de tener en cuenta estos 5 requisitos para pensar en franquiciar sus empresas:

- **Finanzas:** Tener al día el área financiera de la empresa es vital para iniciar este proceso. Las finanzas de la empresa deben ser sólidas. Sin importar que tan grande o pequeña sea la empresa, su éxito económico debe ser probado. Si este requisito no se cumple, y la empresa es inestable y su aspecto financiero no es constante es inútil continuar ya que es un aspecto base en el proceso.
- **Know How:** (Saber cómo) todos sus procesos deben ser transmisibles, claramente especificados donde cada departamento y cada persona tenga conocimiento exacto de sus funciones y como realizarlas, para de la misma manera crear los manuales.
- **Establecer imagen de marca:** Establecer la imagen de la marca es muy importante ya que debe ser fuerte y sobretodo atractiva. Si esta ya existe de esta manera y es reconocida por los consumidores ya se tiene una ventaja muy grande.
- **Concepto de Negocio:** Tener en claro el concepto del negocio, a la industria que pertenece la empresa a franquicia. Debe ser un negocio probado, es decir que se tiene certeza de que es exitoso, que tiene diferenciación y sobretodo una imagen consolidada.
- **Mercado:** El mercado en el que se encuentre la posible empresa franquiciada es muy importante ya que este mercado tiene que ser estable, por lo que su producto o servicio no puede ser sobre algo que tenga una atracción momentánea ya que esto podría afectar la duración de su éxito en el mercado y su éxito puede ser efímero.

Estos requisitos son esenciales para poner en marcha el proceso de franquiciar una pequeña o mediana empresa. “La Bastilla” posee todos los requisitos ya que en sus finanzas se maneja adecuadamente, llevando la contabilidad de manera muy precisa, para así conocer el estado de la empresa, haciéndolo de esta manera por 15 años consecutivos. Sus procesos son sencillos y muy fáciles de replicar siempre y cuando se contrate personal adecuado para el mismo y especializado en cada área. “La Bastilla” tiene la ventaja de conocer bien su

mercado y una imagen bien manejada, lo que ayuda a poseer una gran aceptación en el mercado. Gracias a su servicio de calidad su clientela es fiel.



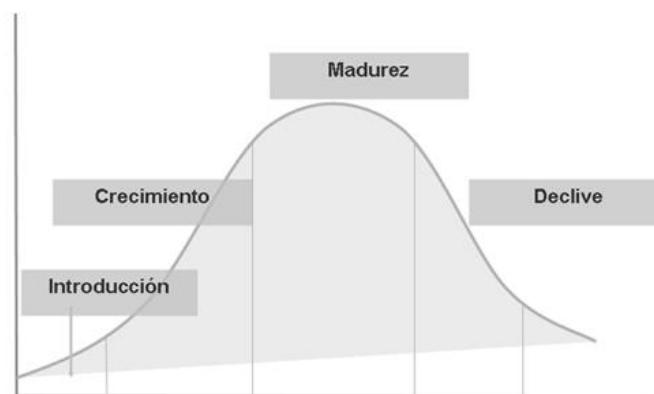
Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.1.2 Ciclo de vida

El ciclo de vida en las empresas es muy importante, esto sirve de apoyo para ver en qué momento se encuentra la empresa, y como va en el mercado a pesar de que cada empresa es diferente y tiene su propio ciclo de vida. Pero más importante aún es el ciclo de vida cuando una empresa quiere ser franquiciada.

Si se analiza cada etapa del ciclo de vida se ve que existe una introducción donde la empresa es lanzada al mercado. Es aquí donde la compañía se debe adaptar al mercado, debe realizar grandes inversiones. En esta etapa por lo general se incurre en pérdidas por lo que es inviable franquiciar, ya que no se sabe con certeza alguna si se va a tener éxito o no.

En la etapa de crecimiento la empresa ya lleva en el mercado algún tiempo y está siendo conocida por los clientes. En este periodo es posible franquiciar mas no se asegura que esta tenga éxito, debido a que de igual manera existe riesgo. En la etapa de madurez no solo es muy posible franquiciar, es el mejor momento para hacerlo, ya que está bien consolidada, e incluso es conocida en el mercado y su éxito ha sido probado. Sin embargo, en la etapa de declive es sumamente relevante que se realice el proceso de franquicia, ya que el negocio necesita un nuevo impulso para no llegar al colapso, donde ya no hay nada que hacer por la empresa.



“La Bastilla” es una empresa que lleva 15 años en el mercado, que ha podido sostener su empresa con su excelente servicio y calidad. En cuanto al ciclo de vida “La Bastilla” ha pasado por las etapas de introducción y crecimiento con éxito, por lo que en la actualidad se encuentra en la etapa de madurez. En este momento es una empresa que tiene un posicionamiento diferenciado, credibilidad ante sus clientes, por lo que “La Bastilla” debe identificar las oportunidades y amenazas, y realizar cambios logrando adaptarse a los avances del mercado, evitando llegar al declive. La empresa ya mencionada está en la etapa precisa para llevar a cabo el proceso de franquicia.

4.2 OBLIGACIONES

El sistema de franquicias en la mayoría de los casos requiere de una relación muy cercana y duradera del franquiciante con sus colaboradores, empleados, y sobre todo con sus franquiciatarios ya que muchas veces es necesario ofrecer consejos y escuchar problemas y soluciones tanto de su equipo como de los franquiciatarios para al final tomar una decisión y así poder llegar a una óptima solución que beneficie a las dos partes, es por esto que de igual manera tanto el franquiciante como los franquiciatarios deben tener y cumplir obligaciones para así poder evitar muchos problemas en un futuro ya que todo está previamente establecido.

4.2.1 Obligaciones Franquiciante:

- Disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito comprobado.
- Basar su éxito en un producto o servicio de manera permanente no en un producto o servicio temporal o de moda
- Transmitir de manera eficiente el know how de la franquicia
- Facilitar al franquiciatario las obligaciones del franquiciatario.
- Facilitar al franquiciatario el manual o guía de manuales operativos de la empresa.
- Controlar en todo momento el stock y la calidad del producto o servicio.
- Garantizar a sus franquiciatarios servicio permanente de ayuda, seguimiento comunicación interna, y supervisión de procesos para seguir con éxito.
- Garantizar que el contrato tenga todas las reglas bien especificadas para así mantener un equilibrio entre las partes.

4.2.2 Obligaciones Franquiciatario:

- Disponer de una gran apertura para desarrollar el proceso de adquirir una franquicia.
- Encontrar un local adecuado para desarrollar la actividad comercial.
- Respetar por completo las reglas que el franquiciador indique tanto en los manuales como en el contrato.
- Respetar en todo momento las directrices sobre precios, calidad, imagen de marca y del local para mantener el mismo prestigio.
- No entorpecer los procesos que debe seguir el franquiciador en controles de procesos y financieros.
- Mantener una buena relación con el franquiciador para de esta manera exista respeto confianza y sobretodo honestidad para así poder solucionar los problemas que se presenten con facilidad.
- Por ningún motivo ceder a terceros los manuales y las directrices que el franquiciatario le ofrece.

4.3 MANUALES DE LA FRANQUICIA

Los manuales de la franquicia es una de las partes más importantes de este proyecto, son las herramientas de soporte y estandarización para que la empresa tenga un buen funcionamiento.

Los manuales deben ser completos para que el franquiciatario sepa cuáles son los pasos a seguir, pero sin que sea algo demasiado complicado, es decir deben ser dinámicos,

Los manuales deben ser una ayuda para el franquiciatario, deben tener elementos operativos y técnicos para poder informar, transmitir y orientar al franquiciatario a la hora de desempeñarse en su negocio. La elaboración de los mismos dependerá de la actividad a la que

se dedique cada empresa, facilitando también el aprendizaje, orientando como debe manejarse cada área de la misma sobre todo en el sector operativo de la empresa.

(Emprendepyme, S.F) (Franquicias y Negocios , 2013)

4.3.1 Manual Técnico

4.3.1.1 Producto:

Todo negocio sea franquicia o no, se inicia con un producto o servicio. El franquiciante debe estar muy seguro de qué producto o servicio ofrecerá. El tratamiento que se le dé a este producto o servicio también dependerá del sector al que será dirigido, por lo que el franquiciante deberá explicar claramente qué trato se le debe dar al mismo. En este manual debemos conocer todo acerca del producto: su aspecto, sus características y demás, así como cuantas familias de productos existe si es el caso.

“La Bastilla” ofrece varios servicios a sus clientes, que se encuentran entre los mejores servicios de reparación de todo tipo de ropa, sobre todo de trajes de alta costura tanto de hombre como de mujer, confección, dobladillos de todo tipo en general, angostamiento de prendas, cambio de cierres y botones, zurcido invisible, zurcido natural y servicio de tinturado y bordado.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.1.2 Local del negocio:

El franquiciante en este punto cumple un papel muy importante ya que el franquiciatario necesita de su ayuda y aprobación para encontrar un local adecuado para el negocio ya que hay que tener en cuenta muchos factores.

La ubicación del local es muy importante dependiendo del giro del negocio ya que éste podría ser ubicado en un centro comercial, en una gran esquina, en una avenida principal o en un local no muy grande dependiendo de la dimensión del negocio y la funcionalidad que éste necesite, ya que el local debe tener una distribución parecida al original.

“La Bastilla” tiene sus locales ubicados en centros comerciales, pero esto no quiere decir que solo se puedan abrir nuevos locales en este tipo de establecimientos, sino localizados donde se puedan dirigir al mismo target. Las instalaciones de “La Bastilla” se caracterizan por su elegante estilo y sobriedad, los mismos que necesitan de tres espacios, uno para la parte

operativa donde se encuentra el taller, el segundo es el área donde se recibe a los clientes y se encuentra la sala de espera, y por ultimo donde se están los probadores.

Local CCI



Fuente: Fotografía tomada por los autores

Local Mall el Jardín



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.1.3 Adecuación del local:

La adecuación del local es muy importante ya que se debe seguir al pie de la letra las instrucciones para así guardar la identidad visual del negocio y así conseguir una imagen homogénea entre los locales de la franquicia, por lo que la imagen y decoración del local debe ser igual de atractiva y sugerente que la del negocio franquiciado, y las instalaciones del negocio se realizarán dependiendo el diámetro del local que disponemos.

- Equipos y Mobiliario: Los equipos y mobiliarios deberán ser instalados adecuándose al local disponible, deben ser exactamente los mismos que se poseen en todos los locales existentes. Aquí también se mencionan las herramientas utilizadas en todas las actividades que se realizan dentro del local, así como los equipos de soporte como computadores y cajas registradoras. También serán incluidos los vehículos y demás equipos que sean necesarios para realizar todas las actividades que se requieran.

“La Bastilla” necesita equipos y mobiliarios según el área: Para el área de recepción un juego de sillones para los clientes en espera, una vitrina con luces dicróicas para los artículos de colección que se posee en los locales como planchas y radios de mucha antigüedad y un mostrador donde se encontrara la caja donde se recibe y entregan los pedidos.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

Para el área de prueba se necesita tener instalados por lo menos dos probadores y espejos, tanto dentro como fuera de ellos, donde los clientes puedan cambiarse cómodamente y mirar mientras se realizan la toma de medidas.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

Para el área de administración, se necesita un escritorio, un computador, un archivador y un espacio destinado para guardar el inventario para la producción.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

En el área de producción se necesita una mesa de corte, donde se encontrará también una tiza de confección, una regla, unas tijeras, agujas, alfileres, y una plancha industrial. Para las costureras se necesitan mesas con sus respectivas máquinas de coser, y una mesa de trabajo para la persona encargada de realizar trabajos de cocido a mano. Se necesita también de armadores y perchas para colocar tanto los pedidos que se encuentran recibidos, como los que están listos para entregar.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.1.4 Mantenimiento del local:

Como en todo negocio, la apariencia es muy importante, pero lo es mucho más en una franquicia. El correcto mantenimiento y conservación del local transmite al cliente una sensación de seguridad en todo sentido, sobre todo si el establecimiento es de alimentos, la limpieza del local debe tener un horario a cumplir por los empleados para así mantener el orden y la buena apariencia en todo momento.

En “La Bastilla” la limpieza es realizada por las mismas empleadas del establecimiento. Diez minutos después de su llegada cada una tiene una labor asignada la cual se debe cumplir para poder seguir con sus labores diarias. El mantenimiento consiste en barrer todo el local, limpiar los vidrios que existan en el mismo, limpiar las puertas de madera y el área de recepción. En la tarde diez minutos antes de la salida de las empleadas deberá quedar limpia el área de producción.

4.3.1.5 Gestiones y Permisos:

En este punto antes de dar apertura a la franquicia se debe tener todos los documentos necesarios en orden como lo son permisos de apertura, ya que aquí en el Ecuador no existe una entidad que regularice a las franquicias. Este factor puede ser favorable o no para las partes, ya que al no existir un ente regulador es difícil establecer normas específicas a cumplir por las partes, y se desconoce muchas cosas debido a que no existe quien asesore en este proceso de franquicia, pero también de otro modo puede favorecer a las partes, ya que si se llega a diferentes acuerdos esto debe constar en el contrato.

Existe la total libertad en el contrato para que las partes establezcan sus condiciones incluyendo todos los aspectos legales, comerciales y tributarios. El contrato se puede realizar como una sociedad anónima para el manejo y administración de la franquicia, incluso lo pueden realizar como una persona natural, que adquiere una franquicia para manejarla, estos permisos no se pueden especificar ya que para cada negocio y para cada ciudad existen diferentes requisitos para el registro de un negocio. Generalmente es el franquiciante el que debe realizar los trámites requeridos para la apertura del local, ya que él es el titular de la marca.

Se debe tener en cuenta que en nuestro país es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y también se debe tener en cuenta las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual como lo es el (know how) de la empresa que franquicia, también existen algunas normas jurídicas que deben tomarse en cuenta como las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio por lo que se debe asesorar legalmente para no tener ningún problema.

4.3.2 Manual de Logística

4.3.2.1 Compras:

Debido al volumen de compras que posee un sistema de franquicias, la capacidad de negociación frente a los proveedores es más grande, logrando mejores precios en los pedidos, ya que se realiza una sola orden por parte de la central para todos los locales.

La negociación con los proveedores se realiza en base a los volúmenes manejados en los diferentes pedidos, bajando así el costo de los productos, por lo que es una ventaja muy importante, así como también se logra ofrecer productos homogéneos en todos los locales.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.2.2 Política de compras:

Al manejar las compras de manera centralizada se debe crear una política para realizar el pedido a la central. El franquiciatario tiene libertad para realizar sus pedidos a la central de manera individual. Deberá presentar una lista de los productos que necesita y la cantidad que

necesite o crea que es óptima en el momento, para así mantener siempre un stock ideal y no tener inconvenientes.

4.3.2.3 Proveedores:

Los proveedores en una franquicia generalmente serán los mismos de siempre, y la lista de proveedores es manejada por la central. En algunos casos la lista de proveedores es conocida por los demás locales, al igual que la lista actualizada de productos.

4.3.2.4 Emisión de pedidos:

Al ser la central la que realiza el pedido a los proveedores, es la misma la que tendrá que decidir cuándo y en qué condiciones se realizan los pedidos. El franquiciatario debe tener un stock mínimo como seguridad en su local, que nunca se puede fragmentar ya que siempre deben existir todos los productos que se ofrecen en el negocio debido a que el cliente siempre debe tener el producto que desee en el momento que lo solicite. Por lo que la emisión de pedidos debe ser también en función de las ventas y en base al consumo de semanas anteriores.

El stock mínimo que se debe tener dependerá del producto y también de las circunstancias, éste podría variar dependiendo del producto o servicio que se ofrece, o dependiendo de la época del año si el producto es por temporada, por lo que se debe tener en cuenta el inventario y así se realicen los pedidos a la central a tiempo y sin ningún problema.

“La Bastilla” siempre posee un stock mínimo de hilos, agujas, cierres, alfileres, tizas y estiletes, que son los instrumentos más utilizados por las costureras. También de los hilos de bordado que son especiales para una maquina en específico.

“La Bastilla” pide a sus empleadas una lista individual de los suministros que necesita cada empleada para después realizar un pedido unificado de los mismos dos veces al mes (dos

lunes de cada mes), los hilos por color con el número específico del color, por ejemplo, hilo color rojo #418, ya que existen muchos tonos de un mismo color. De la misma manera los cierres y las agujas con su número correspondiente. Entregar los carretes vacíos, las agujas, estiletes y cierres no funcionales al administrador para corroborar los inventarios.

4.3.2.5 Recepción del producto:

En este caso el franquiciatario debe seguir siempre el mismo esquema para la recepción de la mercadería para no entorpecer el proceso. Por lo general los proveedores entregarán directamente al franquiciatario la mercadería, para que la reciba y revise que la misma corresponda a lo solicitado. En el caso de que el proveedor entregue todo a la central y esta sea la encargada de llevar la mercadería a cada uno de los locales franquiciados.

El franquiciatario también debe asegurarse y revisar que todos los datos que se encuentren en la carta porte sean los mismos que los que se encuentren en la factura, se debe comprobar que las cajas o bultos deben estar en perfecto estado y cerradas.

En el caso de que todo esté completamente en orden y la mercadería sea recibida deberá firmar una hoja de recibo notificando que todo está en orden agregando la fecha, hora de entrega y la firma de la persona responsable de recibir la mercadería.

“La Bastilla” será quien realice el pedido y quien reciba y entregue a los otros locales el pedido correspondiente a cada uno, la central es quien se encarga de todo incluso si es necesario realizar algún reclamo ya que es donde se mantiene el inventario principal.

4.3.2.6 Carta porte:

La carta porte es un documento que recibirá el franquiciatario cada vez que se realice una entrega de mercadería, donde consta las especificaciones de la mercadería a entregar por parte de los proveedores o la empresa de transporte encargada de la entrega.

En este documento también se incluirá información en el caso de que se encuentren anomalías en la mercadería, como por ejemplo si faltara producto o si alguna caja o bulto se encontrara abierta o maltratada, o a su vez si no era el pedido que se esperaba o que en la mercadería se encuentre algún producto defectuoso.

Después se deberá dar aviso inmediato a la central y enviar una copia de la carta porte para que la central se encargue de arreglar este inconveniente con los proveedores para dar una pronta solución.

4.3.2.7 Almacenaje:

Una vez que se reciba la mercadería se procederá al almacenaje. El almacenaje debe ser en un lugar específico y adecuado para cada uno de los productos para preservar la mercadería de la mejor manera, después de la recepción el almacenaje ya es completamente responsabilidad del franquiciatario y el será quien se ocupe de controlar correctamente el almacenaje.

“La Bastilla” siempre posee un stock mínimo debidamente almacenado en un lugar específico en cada local para poder trabajar normalmente y poder brindar el mejor servicio y así mantener la misma imagen y calidad en todos los locales.

4.3.2.8 Inventario:

Este podría ser uno de los factores más importantes de este manual, pero para poder manejarlo de manera efectiva se debe tener en cuenta otros puntos como por ejemplo el buen manejo y actualización del almacenaje, y así tener en cuenta que productos existen y cuales no para determinar las necesidades del local y así siempre poder ofrecer el mejor servicio, para lograr esto debemos tener un excelente control tanto de los pedidos que se deben realizar como del inventario existente y esto solo se logra manteniendo un control y manejo efectivo del mismo.

Al manejar de manera efectiva tanto los productos vendidos como los pedidos realizados, el control del inventario será muy sencillo. Al llevar un control de las entradas de mercadería y ventas no van a existir descuadre de inventario. Incluso ayuda a que se tenga un inventario razonable.

El inventario principal se encuentra en la central por si se necesita algún suministro de urgencia debido a pedidos especiales o de suma importancia para el cliente.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.3 Manual de Marketing:

El marketing ayuda a toda organización empresarial a conocer el mercado en el cual se encuentra, y de esta forma poder adaptarse a sus necesidades y cambios con eficacia, para mantener un mercado exitoso es importante conocer con exactitud los factores que influyen sobre él:

- El comportamiento de la competencia.

- Las preferencias del consumidor y que factores inciden en su elección. Los precios.
- Los productos.
- La plaza
- Las promociones.

El análisis de estos factores ayudara a determinar cuáles son las mejores decisiones para continuar con un mercado productivo, y así obtener datos vitales para determinar la correcta gestión empresarial a la hora de planificar su expansión, modelar su organización interna y determinar su oferta de productos para adecuarse a la demanda de sus clientes.

Es de vital importancia llevar a cabo acciones de marketing con el fin de darnos a conocer entre el público, y estar en continua actividad con nuestros clientes para afianzar su fidelidad.

4.3.3.1 El Mercado:

El mercado siempre debe estar en pleno crecimiento y en constante innovación. Siempre se debe realizar el correspondiente estudio de mercado para analizar cuál es la situación y los hábitos de consumo del público de la zona o del target deseado de los últimos años, proceso fundamental en la expansión y éxito de la empresa.

“La Bastilla” al tener un servicio tan tradicional como es el arreglo de ropa no puede realizar muchas innovaciones en el proceso que se lleva acabo, pero si en la atención al cliente y la calidad que ofrecen como empresa para así ser líderes en el mercado en el que se encuentran situados y cubrir las necesidades del consumidor.

4.3.3.2 La Competencia:

La competencia es la definición clara de los negocios con los que se rivalizan en la zona de influencia. Para conocer bien cuáles son los competidores y cuáles son sus fortalezas y debilidades. Se debe realizar un estudio de mercado y hacer una estrategia para mejorar

constantemente la posición ante la competencia. Esto asegurara estar siempre en vanguardia y en el top of mind de los consumidores.

La competencia de “La Bastilla” puede ser tanto directa como indirecta:

- Directa: La competencia de forma directa son los establecimientos que son especializados en el arreglo de ropa y donde se puede encontrar también servicios como bordados, lavado de ropa, tinturado de la misma etc. Estos son: “El DobleZ”, “El Sastre” que pertenece a la cadena de Martinizing ,”Heel Quik”, los cuales se encuentran en su mayoría en locales en centros comerciales de la ciudad para comodidad de los consumidores.

“EL DOBLEZ”



El DobleZ surgió en los centros comerciales, en un pequeño taller donde trabajaban tres costureras. Poco a poco se amplió y ahora tiene presencia en varios centros comerciales. La calidad de servicio es su carta de presentación además de que lavan y planchan la ropa además de arreglarla.

“EL SASTRE”



El Sastre nace cuando Martinizing piensa en satisfacer todas las necesidades de sus clientes por lo que deciden crear una nueva línea de reparación de ropa en el cual presenta servicios como: Doblados de todo tipo en general, angostamiento de prendas, cambio de cierres y botones, descosidos, zurcido invisible, zurcido natural, cambio de cuello y puños, virar cuellos, cambio de forro de chaquetas, faldas, pantalones y parches.

“HEEL QUIK”



Heel Quik también se especializa en los arreglos sencillos de ropa, pero esta empresa se destaca más por el cuidado y arreglo de calzado y artículos de cuero, es una franquicia norteamericana pero también presenta servicios para Martinizing.

- Indirecta: La competencia indirecta para “La Bastilla” son todos los pequeños talleres que existen de arreglo de ropa o la costurera y sastre de barrio ya que ofrecen los mismos servicios pero con la diferencia de que en estos talleres no se garantiza la calidad del trabajo debido a que existe la probabilidad de que la costurera no tenga

todos los conocimientos sobre diferentes maneras de zurcir ya que por lo general sus conocimientos son empíricos y en el caso de que ocurra algún imprevisto con alguna prenda no se tiene a quien realizar un reclamo ya que es poco probable que le respondan por la falta cometida.

4.3.3.3 El Posicionamiento:

La posición en el mercado siempre debe ir acorde a las proyecciones que tenga la empresa y siempre en base a elementos diferenciales y con una visión de futuro que permita definir las estrategias a seguir para el desarrollo de la marca.

La posición en el mercado con productos y/o servicios que se diferencien de la competencia y que hagan que el posicionamiento de la marca sea inmediato y que deje una huella en los clientes es una de las mejores estrategias, una vez que la marca este posicionada en la mente de los consumidores este será exitoso, por lo que el objetivo de un negocio con proyección de éxito, siempre toma en cuenta estos factores:

- Diversidad de oferta de productos o servicios.
- Productos o Servicios diferenciados.
- Provisiones y suministros: costes, logística externa, seguridad.
- Plan de Marketing.

“La Bastilla” ya posee un posicionamiento marcado en el mercado gracias al servicio de calidad que ofrece al público ya que esa es su característica más fuerte, el servicio es personalizado, ofrecen diversidad de servicios, pero a lo largo del tiempo que ha estado en el mercado ha descuidado un poco el área de marketing en cuanto a la publicidad y promoción por lo que es el único cambio en este aspecto que debería realizar “La Bastilla” ya que es sumamente importante para darse a conocer y posicionarse en la mente de más consumidores.

4.3.3.4 Clientes Objetivo o Target:

Los clientes objetivos son los posibles clientes, es el público al cual la empresa desea atraer con sus productos o servicios. Estos clientes objetivos se determinan en el estudio de mercado dependiendo del target al que se enfoca y también dependiendo de la zona en la cual se vaya a ubicar la empresa.

“La Bastilla” siempre se ha dirigido a los consumidores que tienen un mismo perfil, que desean obtener un servicio de calidad poniendo la calidad como prioridad antes que el costo, busca atraer consumidores que poseen un estilo de vida que busca el beneficio en el servicio que solicitan y que son en promedio jóvenes adultos y adultos.

4.3.3.5 La Política Comercial:

Dentro de la política comercial se enfocan en conservar y conseguir una mayor presencia y reconocimiento en el mercado sin desperdiciar los recursos, son los principios que guían a la empresa a la hora de vender un producto o servicio.

Una política comercial básica debe tener los siguientes puntos:

- **Objetivos de venta:** Cuales son las metas que se han establecido para cierto periodo y como se va a lograr esto.
- **Condiciones de venta:** Estas condiciones comprenden las condiciones de pago de los clientes y como se adquirirá la mercadería, en el almacén, a domicilio, mediante internet, etc.
- **Organización de la fuerza de venta:** La organización se realiza mediante un organigrama donde están claramente establecidos los diferentes cargos de los empleados.

- Política de remuneración: Reúne las condiciones de salarios, comisiones e incentivos de todos los empleados.
- Canales de venta: Los canales de venta son los medios por los cuales se va a vender el producto o servicio, puede ser por medio de venta directa, distribuidores, por vía on-line.
- Sistemas de control: Como se va a controlar el cumplimiento de estas políticas mediante informes, herramientas de gestión, clientes fantasmas etc.

Esta herramienta ayudara a conocer de qué manera se está vendiendo y como se debe controlar y la mejor manera es realizar un pequeño manual de esta política comercial a que los empleados tengan en claro dicha política y consultar en el mismo en caso de que tengan alguna duda.

A pesar de que “La Bastilla” es una empresa sólida que lleva 15 años en el mercado no posee una política comercial establecida, esta sección de la empresa debe ser muy clara para que así el manejo y control de la empresa sea mejor y más fácil ya que la política comercial evita la falta de organización y sobretodo las confusiones.

4.3.3.6 Los Signos. La Marca:

El nombre comercial, así como su logotipo, se tienen que encontrar registrados en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), en las clases que engloban todas las actividades desarrolladas por la franquicia.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.3.7 Los Signos Identificativos:

Como sabemos, la marca y el nombre comercial son signos distintivos, uno de los aspectos claves para que una empresa destaque respecto de su competencia, es que se diferencie en su imagen corporativa, que a priori es lo que los clientes podrán ver y reconocer con facilidad.

- **Los Soportes y Procedimientos de Utilización:** La utilización adecuada de los diferentes signos identificativos, ajustándose a las normas corporativas, es fundamental para conseguir preservar y potenciar la imagen de marca.

El logotipo y su imagen se pueden reproducir en múltiples soportes: folletos, rótulos, vehículos, facturas, tarjetas, etc. Si bien, el franquiciatario podrá utilizarlos siempre que lo considere oportuno, previa autorización del departamento de marketing, que verificará que el uso del logotipo, colores y tipografía sea el correcto.

“La Bastilla” posee una marca muy bien definida y hace un correcto uso de la misma al reproducirlo tanto en sus recibos, facturas, fundas de entrega, uniformes de las empleadas , tarjetas de presentación y rótulos haciendo así que la marca sea visible y se quede en la mente de los consumidores, pero el uso de la marca y logotipo no se encuentra aún bien utilizados en la parte publicitaria tanto en vallas, rótulos en centro comerciales, tarjetas, hojas volantes para que su marca sea reconocida con mayor intensidad.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.3.8 La Imagen:

La imagen de calidad y proximidad que ha conseguido y consolidado cualquier franquicia, es debido al esfuerzo de cada uno de los integrantes de la marca, por lo que ésta es una misión importantísima a cumplir y respetar por todos los integrantes. La mala imagen que pueda transmitir uno de ellos repercutirá negativamente en el resto de los componentes y miembros de la cadena.

Es por todo lo comentado hasta ahora, por lo que la imagen de todos los establecimientos es un punto clave y básico a la hora de lograr el éxito.

Por ello, el trabajar por la imagen, el logotipo y la decoración se hace algo esencial. Ésta es la primera impresión que se lleva un cliente y ello hace que la imagen percibida, sea el primero de los factores a valorar por el posible cliente a la hora de volver, y en definitiva, hacerse un cliente fiel de la franquicia.

Una de las principales ventajas de pertenecer a una cadena de franquicias es poder contar con una imagen de marca fuerte y consolidada.

Es por esto, que el franquiciatario deberá poner todo su empeño en respetar las normas de adecuación propuestas por la sede principal, manteniendo, en todo momento, la imagen en total concordancia con la marca.

Una de las características más fuertes que tiene “La Bastilla” es su imagen. Esta está muy bien consolidada; proyecta una imagen muy sobria, elegante y de calidad, que es lo que se desea en torno al giro del negocio al que se dedica. Los colores de su imagen van de la mano junto con el mobiliario y la decoración del almacén. Esta imagen fue previamente analizada con la intención de captar más clientes y hacerles sentir en un ambiente confortable mientras dure su estadía en el local que se encuentre.

4.3.3.9 Interior de los Negocios o Tiendas:

Siempre mantendrán el orden y la imagen indicada por el franquiciante.



Fuente: Fotografía tomada por los autores

4.3.3.10 Atención de Quejas y Reclamos:

En el caso de que un cliente tras realizar una compra no esté conforme con la calidad del producto y/o servicio que ha adquirido y quiera realizar un reclamo, se le atenderá de una forma educada y cortés. Se debe escuchar atentamente cual es la queja y mostrar interés en averiguar el motivo por el cual ha podido pasar esto.

En todo momento se han de evitar las discusiones fuertes y las salidas de tono cuando el cliente esté transmitiendo su queja, circunstancia que lo único que hará será perjudicar y dar una mala imagen a la empresa.

Se debe intentar resolver todos los problemas teniendo en cuenta las circunstancias de cada caso concreto, pero siempre atendiendo bajo las normas establecidas desde la sede principal de la marca.

“La Bastilla” tiene un sistema de reclamos el mismo que se trata de escuchar con atención, se determina quien realizo el trabajo y una vez identificada la persona encargada de dicho trabajo, debe proceder a realizar el arreglo del mismo sin ningún costo para así poder satisfacer al cliente, y no perderlo, sino afianzarlo debido a que sabe que el servicio prestado es de calidad y responsabilidad.

4.3.3.11 La Publicidad y Promoción:

La publicidad y promoción se maneja de manera centralizada. Se destaca que cualquier actividad publicitaria local ha de preservar las normas de identidad visual y gráficas que la central ha diseñado, además de que deberá conservar todos los aspectos referentes a la política de precios y ventas de la cadena.

“La Bastilla” se encuentra en un ciclo de vida de madurez en el que no necesita mucho de publicidad y promoción, debido a que la mayoría de sus clientes conocen perfectamente sus servicios. También se debe a que su capacidad de producción está al máximo, es decir no se busca atraer nueva clientela con la capacidad actual.

4.3.3.12 La Publicidad y Promoción Centralizada:

El franquiciante se ocupa de todas las acciones publicitarias de la cadena y destina el canon mensual de publicidad a acciones de publicidad institucional que potencien su imagen corporativa y la presencia en el mercado. Los mensajes son unificados, para lograr un efecto potente acumulativo conjuntamente con todos los locales existentes.

El objetivo es conseguir una imagen consolidada, ya que la publicidad centralizada permitirá difundir los valores que se quieren transmitir de la marca.

“La Bastilla” no ha puesto mucho énfasis en la publicidad de la misma debido a que sus clientes han sido los mismos desde sus inicios, gracias a la buena calidad del servicio. Pero al

desea franquiciar y darse a conocer de manera masiva necesita realizar una inversión en esta área. En la actualidad la única herramienta publicitaria que utiliza “La Bastilla” es la estrategia del “boca a boca”, ya que no incurre en ningún costo y es efectiva. Pero en estos momentos se debe aprovechar la tecnología que se tiene hoy en día como es el internet y las redes sociales.

“La Bastilla” debe tener su propia página en internet o al menos el poder encontrar fácilmente información acerca de la empresa y sus servicios. Esto ayudaría a llegar a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

4.3.3.13 La Publicidad y Promoción Local

La publicidad local parte del franquiciatario y está destinada al público de la zona de influencia, donde desarrolla la actividad ese franquiciatario, siendo este último el que asume los costes.

Esta acción de comunicación se desarrolla sobre todo con antelación a la apertura, para dar a conocer los servicios y productos que el cliente podrá obtener en los establecimientos, actualizando su oferta de productos o servicios y atendiendo en todo momento las necesidades de los clientes.

Cualquier acción planeada por un franquiciatario se debe poner en conocimiento del franquiciante, este decidirá si la acción planteada va de la mano con los parámetros establecidos. Además, el franquiciante le ayudará en la medida de sus posibilidades al diseño estratégico de la campaña.

Esta información acerca de la campaña es importante guardarla y pasarla al departamento de franquicias, para que quede constancia del interés demostrado por el franquiciatario para promocionar su tienda y la empresa.

4.3.3.14 Herramientas de Fidelización:

Las bases de fidelización que “La Bastilla” practica para mantener a sus clientes felices y fidelizarlos son siempre contar con:

Producto de calidad, excelente servicio que los empleados presten, perfecto estado de los locales.

Continúo estudio de los clientes y sus preferencias.

4.3.3.15 Políticas de Precios:

La fijación de precios es una de las partes más importantes del marketing, el precio de los servicios que se ofrece deben ser depende del tipo de servicio o producto, y de acuerdo a la demanda y oferta del mismo, ya que de un precio adecuado depende mucho el buen desarrollo del negocio.

4.3.3.16 Marcaje de Precios de Productos:

En cuanto a los productos y/o servicios que se comercializan, los clientes deberán conocer antes de poder comprarlos.

“La Bastilla” siempre anticipa los precios de los servicios que brinda, en el momento en el que los ofrece, y sus precios son en función al servicio prestado.

4.3.4 Manual de Gestión y Control:

El manual de gestión y control es el manual que ayuda al franquiciatario en la administración de la empresa ya que el mismo especifica en detalle la manera cómo administrar y como se llevan a cabo las operaciones diarias de la empresa.

4.3.4.1 La Operativa Diaria:

Para el funcionamiento de cualquier negocio, se requiere de una serie de procesos rutinarios que deben producirse de manera secuencial, a la vez que dinámica, para que la tarea principal de la franquicia se desarrolle con total normalidad y eficacia.

Generalmente con los soportes informáticos que proporciona el franquiciante, se obtiene al final del día el correspondiente cierre de caja, la situación total de ventas y el correcto funcionamiento diario de todos los procesos de la empresa.

La operativa diaria de “La Bastilla” destina labores a cada una de las empleadas según su labor o proceso que realice dentro de la empresa.

4.3.4.2 Reposición del Producto:

El cierre de caja del día va proporcionando los datos de cuál es la necesidad del inventario, con lo cual se debe adecuar siempre los próximos pedidos para evitar la falta de productos. Todos estos procesos se aportarán generalmente en el manual de franquicia.

En el caso de "La Bastilla" al finalizar la jornada diaria la empleada encargada de verificar los inventarios se encarga de anotar los materiales necesarios, para al día siguiente unificar con los necesarios en el otro local y hacer un solo pedido al proveedor correspondiente.

4.3.4.3 Gestión:

Esta información sobre la gestión diaria del negocio deberá ser muy amplia, y siempre la realizará la persona encargada de recibir y entregar el pedido al cliente, o a su vez el dueño de la franquicia o establecimiento para garantizar la calidad del servicio.

“La Bastilla” siempre desea satisfacer plenamente las necesidades del cliente por lo que siempre se asegura de producir un servicio de acuerdo a las normas establecidas, y da una respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.

4.3.4.4 Ingresos en el Banco:

Para llevar a cabo un correcto control de las ventas, el franquiciatario deberá ingresar en la entidad bancaria el efectivo que recaudó el día anterior. Con el ingreso del dinero se desea optimizar la gestión del negocio y evitar pérdidas o robos. Los depósitos se realizarán en una cuenta específica para todos los movimientos del negocio.

"La Bastilla" realiza sus depósitos en el horario del medio día, haciendo uso de las entidades bancarias que se encuentran en el centro comercial donde está ubicado el local. Facilitando y asegurando así los recursos y a el empleado encargado de este depósito.

4.3.4.5 Mantenimiento y Limpieza de las instalaciones:

El correcto mantenimiento de las instalaciones del negocio, tiene un doble objetivo, por un lado, conseguir que la imagen transmitida al cliente coincida con la determinada por el franquiciante y la conservación en perfecto estado de las instalaciones.

El mantenimiento de las instalaciones debe ser constante. A su vez, este mantenimiento debe ser sencillo y no costoso. El negocio debe mantenerse en perfecto estado, de modo que cualquier desperfecto que se detecte se reparara con la mayor brevedad posible, para evitar dar la sensación e imagen de abandono, que no sólo afectaría a nuestra propia imagen, sino a la imagen de toda la franquicia.

"La Bastilla" realiza la limpieza a diario, la hora de entrada de las empleadas es a las 10am de la mañana, apenas ingresan en el local deben realizar la labor de limpieza que le corresponda a cada una de ellas, como lo podría ser barrer el local, limpiar los vidrios y ventanales o

trapear. Los mantenimientos de maquinarias se hacen 2 veces al año y cada vez que se necesita se solicita el personal adecuado según el área a ser atendida.

4.3.4.6 Supervisión de los Empleados:

Los empleados del negocio deberán sentirse obligados a mantener una buena imagen de uniformidad y presencia, siempre siguiendo las pautas marcadas en los manuales del Franquiciador. Es conveniente supervisarlos diariamente y si su presencia no fuera correcta, hablar con ellos para no generar malas costumbres ya que los empleados son quienes principalmente promocionan la marca y deben estar correctamente aseados, arreglados y vistiendo correctamente el uniforme.

En el caso de "La Bastilla" el dueño es el encargado de administrar, y pasa tiempo completo alternando los locales, el supervisa los empleados los cuales deben cumplir con la hora de ingreso y el uniforme correcto según el día.

4.3.4.7 Gestión de la Tesorería:

La gestión de la tesorería es una tarea fundamental para poder conocer la liquidez con la que se cuenta de manera inmediata.

"La Bastilla" revisa a diario su liquidez, y el encargado es el administrador/propietario. Siempre puntualizando la importancia de superar el punto de equilibrio para sus dos locales.

4.3.4.8 Operaciones con Entidades Financieras:

El primer consejo es la apertura de una cuenta corriente dedicada únicamente a las operaciones del negocio. Se recomienda que sea una sucursal bancaria cercana y accesible para el franquiciatario.

Para "La Bastilla" es fundamental estar cerca de entidades bancarias, es por esto parte de su estrategia abrir locales en centros comerciales donde la seguridad es mayor.

4.3.4.9 Pago del Royalty:

En cuanto al royalty o regalías, este pago se hace al titular o dueño de la marca, por los derechos de autor, patentes, por la marca y el know-how de la misma. Este pago debe ir de forma específica en el contrato que se realiza en el momento de franquiciar, y se puede realizar de forma semanal, mensual trimestral o anual.

4.3.4.10 Pagos a Proveedores:

Generalmente la central franquiciadora es la que recibe todos los pedidos de material por parte de cada uno de los franquiciatarios, posteriormente, emite un pedido conjunto a cada uno de los proveedores. El pago de dichos pedidos los realiza la central franquiciadora.

“La Bastilla” por sus dimensiones actuales, simplifica el pago a proveedores cada vez que se realizan los pedidos a conveniencia con el proveedor, el cual decide la forma de pago.

4.3.4.11 Abonos y Descuentos por Volumen de Compras:

Generalmente el franquiciante es quien realiza desde su sede el total de compras, tanto para sus tiendas propias como para las franquiciadas. Cada uno de los franquiciatarios se beneficiará directamente de los descuentos por volumen de compra que ofrecerán los proveedores.

Es por esta razón que “La Bastilla” realiza compras principalmente dos veces al año, renovando inventarios.

4.3.4.12 Previsión financiera:

Una eficaz previsión financiera es básica para mantener una buena dinámica del negocio. Por un lado, permite tener un saldo adecuado para llevar a cabo los pagos más simples, por otro, permitirá no mantener excedentes financieros en caja, que se pueden destinar a otros fines.

Por esta razón es necesario realizar una correcta previsión financiera al menos una vez al mes y tomar medidas oportunas para mantener el equilibrio necesario entre los ingresos y los gastos. Es aconsejable que se realice una contabilidad de manera continua.

En el caso “La Bastilla” los gastos en su mayoría son fijos lo que facilita la previsión financiera, de igual forma el administrador está pendiente de medir las ventas diarias para verificar si se superó o no el punto de equilibrio de la empresa a diario.

4.3.4.13 La Contabilidad:

Si el franquiciado no se ve capacitado para llevar a cabo una correcta contabilidad, es aconsejable que subcontrate o externalice dicha tarea a una empresa especializada.

Por lo general anualmente la central franquiciadora, exige al franquiciatario presentar, en el plazo determinado desde el cierre del ejercicio, las cuentas anuales de la franquicia a la central.

“La Bastilla” realiza análisis contables semanales, mensuales, semestrales y anuales para el perfecto funcionamiento.

4.3.4.14 Control de Gestión:

El control de la gestión de la franquicia es clave para poder conocer su evolución. No se puede dedicar sólo a esperar que los ingresos sean superiores a los gastos, se debe estudiar la evolución que siguen dichas variables, analizar de qué manera han evolucionado y que ha

ocurrido. Ésta será la única manera de controlar el negocio y estar preparados ante posibles situaciones inesperadas y saber actuar correctamente y a tiempo.

Por otro lado, el estudio de estas variables nos proporcionará los puntos débiles a mejorar. Este análisis lo deberá realizar el franquiciado, que será quien conozca perfectamente las preferencias y tendencias del mercado y de nuestro público objetivo.

Estas prácticas se realizan en “La Bastilla” midiendo las ventas del centro comercial y estar en constante actualización de la economía nacional, en especial de los extractos sociales medios altos y altos que son su principal target.

4.3.4.15 Las Ventas:

La situación de las ventas es básica para conocer los ingresos del negocio y controlar el inventario por lo que para obtener información acerca de la evolución de las ventas se deben manejar los campos que a continuación se detalla:

Venta en un período de tiempo concreto (por días, semanas o meses)

Referencia a las ventas con respecto al mismo periodo del año o años anteriores.

Se debe comparar las ventas de un periodo con otros periodos de tiempo, de iguales o similares características, teniendo en cuenta que deberán variar en función de los años de experiencia de la marca en el mercado, inversión en publicidad y todo lo referente a inversión y desarrollo de la marca para el aumento directo de las ventas.

Se recomienda analizar los siguientes:

Estudio de las ventas en un periodo de tiempo: $[(\text{venta total periodo} / \text{venta total periodo anterior}) - 1] * 100$

El resultado proporciona un porcentaje, que, si es superior a cero, indicará que las ventas han aumentado para el periodo contrastado con respecto al periodo tomado como referencia. O a la inversa si el cociente es menor que cero.

Importe de ventas por operación: (Venta en \$ por día, mes, año/número de operaciones día, mes, año)

Con este valor se conocerá el importe medio por cada una de las operaciones que se ha realizado, se sabrá si la compra media por cliente ha aumentado o ha disminuido, comparándolo con el mismo valor de un periodo diferente que se toma como referencia.

Número de Operaciones: $[(N^{\circ} \text{ de operaciones al día, mes, año} / N^{\circ} \text{ de operaciones al día, mes, año del periodo anterior}) - 1] * 100$

Este valor indicará si se ha realizado más o menos las mismas operaciones que en el periodo de años anteriores. Si el porcentaje es superior a cero las operaciones de este año habrán aumentado, siendo positivo y a la inversa, para el caso en que el valor sea inferior a cero.

4.3.4.16 El Margen:

El margen sobre las ventas conseguidas en el negocio variará dependiendo del tipo de producto y/o servicio que se trate, así como de los precios que se haya obtenido de cada uno de los proveedores.

El franquiciatario no puede bajo ninguna circunstancia realizar una promoción o rebaja de precios sin autorización de la central, debido a que si lo hace se verá afectado su margen de ganancia y puede crear una confusión para el consumidor.

La fórmula para conocer el margen sobre las ventas es:

$$((\text{Ventas } \$ - \text{Coste Ventas } \$) / \text{Ventas en } \$) * 100$$

Con el cual se obtiene el % de margen ganado sobre las ventas.

Margen en porcentaje * ventas en \$

Con esta segunda fórmula se obtiene el margen en unidades monetarias.

4.3.4.17 Los Stocks:

El flujo del inventario es muy importante, debido a que si se lleva un buen control del mismo puede evitar que el inventario se quede sin productos, ni exista tampoco una acumulación de productos innecesarios ocupando espacio. Al momento de realizar las ventas se deben tomar en cuenta los productos ya vendidos, para así saber que está en existencia y que no.

“La Bastilla” siempre tiene un stock mínimo, optimizando espacio y ahorrando costos, por lo que el franquiciatario debe llevar en el mismo orden los stocks, siempre pendiente de que no haga falta nada para atender bien a los clientes.

4.3.4.18 Los Gastos:

Para un correcto funcionamiento del negocio se debe conocer que gastos se hay por realizar, existen los gastos fijos que el franquiciatario debe asumir, como son la luz, agua, seguros, alquiler del local, etc. Estos gastos serán fijos, ya que no variarán en los diferentes periodos en función de las ventas.

Para conocer los gastos sobre las ventas se utiliza esta fórmula:

$$\% \text{ gastos fijos: } (\text{total gastos fijos en \$} / \text{total ventas en \$}) * 100$$

Es importante poder mantener de manera estable los costos fijos, para que siempre o casi siempre se tenga presente que valor es el que se debe pagar y así tener un mejor control.

4.3.4.19 La Cuenta de Explotación:

La Cuenta de Explotación es un documento contable que recopila la evolución de la empresa durante un periodo de tiempo. Esta cuenta de explotación indica de manera más realista la situación de la empresa que un balance de situación. Aquí se puede observar claramente los ingresos y egresos por la actividad de la empresa. Esta cuenta de explotación sirve mucho para la toma de decisiones, valorar la eficiencia de la empresa y analizar el proceso productivo de la misma.

Este cuadro podría ayudar a la valoración de la cuenta de explotación, es muy importante comparar y observar la evolución de las partidas totales de gastos fijos y variables. Tratando de que no fluctúen mucho para así mantener un control, y conseguir una correcta gestión financiera del negocio. Esta estructura deberá realizar tanto el franquiciante como el franquiciatario, y entregar a la central, para así poder mantener un control de la franquicia y tomar prontas decisiones si así se requiere.

	Importe	%/ Ventas
1- Ventas		
2. Coste de las Ventas		
3- Margen Bruto [1-2]		
4. Hurtos		
5. Recuentos inventario		
6. Total gastos variables [4+5]		

7- Margen Comercial [3-6]		
8. Salarios		
9. Alquiler		
10. Reparaciones y conservación		
11. Seguros		
12. Suministros		
13. Transportes		
14. Tributos		
15. Total Gastos Fijo[8+9+10+11+12+13+14]		
16- B° antes intereses, amort. e imp. [7-15]		
17. Amortizaciones		
18- B° antes intereses e impuestos [16-17]		
19. Intereses		
20- B° antes de impuestos [18-19]		

21. Impuesto de Sociedades		
22- B° NETO [20-21]		

CAPITULO V

PRUEBA MANUAL DE FRANQUICIA CASO: “LA BASTILLA”

5.1 DATOS HISTÓRICOS

“La Bastilla” es una pyme fundada el primero de diciembre de 1999 por su propietario Renzo Fabián Tenemaza al ver junto con su esposa que el mercado de servicios en la ciudad de Quito carecía de establecimientos especializados en costura de alta calidad para los diferentes tipos de prendas; dejando de lado el mercado de la confección de ropa para dedicar de lleno sus esfuerzos en el mercado de reparación y modificación de ropa, con alto estándar de calidad y atención al cliente personalizado.

Es así que bajo esta idea de negocio nace “La Bastilla” una exitosa pyme de orden familiar en la ciudad, que durante 15 años ha revolucionado el mercado de costura personalizada, con atención al cliente sin igual, establecimientos generosos y una calidad en su servicio difícil de igualar.

En su inicio “La Bastilla” abrió sus puertas en dos de los principales centros comerciales de la ciudad, Mall El Jardín y CCI, con una gran acogida del público que al día de hoy son clientes fieles en su mayoría. Al pasar de los años la empresa apertura dos locales más gracias a su recibimiento positivo del público en el año 2003, uno de apoyo principalmente para la sucursal del CCI debido a que el espacio aquí era reducido y su éxito en aumento, este se

apertura en un centro comercial pequeño al frente del CCI llamado Unicornio. La cuarta sucursal abre al norte de la ciudad en la Plaza Roma, una plazoleta ubicada estratégicamente en uno de los barrios más influyentes económicamente de la capital ecuatoriana.

Con el tiempo la sucursal Unicornio cerró en el año 2004 debido a que la sucursal CCI logra obtener un mayor espacio para unificar las dos sucursales, brindando así mayor comodidad con la misma calidad a sus clientes. Para mediados del año 2006 por motivo de tiempo para garantizar el control de calidad tanto en atención como en producto final; pilar fundamental del éxito de la empresa; la familia Tenemaza decide cerrar la sucursal Plaza Roma, centrando así el total de sus esfuerzos e inversión en sus dos establecimientos iniciales.

En la actualidad “La Bastilla” es una empresa estructurada con bases sólidas, especializada en la prestación de servicios de alta costura personalizada para la modificación y reparación de prendas de todo tipo, donde ha ampliado su catálogo inicial de servicios anexando tinturado, bordado, zurcido invisible y confección de pantalones de tela para mujeres y hombres. Siempre prestando fundamental interés en sus valores empresariales, definidos en la puntualidad y el servicio de alta calidad, en unión con instalaciones confortables y atención al cliente especializada.

5.2 EVALUACIÓN DE LA GUÍA PARA “LA BASTILLA”.

La evaluación de la guía para “La Bastilla” determinó que esta es de fácil aplicación; no solo para la empresa fuente de inspiración de la guía, sino para todas aquellas pymes que deseen expandir su negocio bajo un modelo comercial de franquicia, replicando o clonando su negocio; siempre y cuando se siga con cada uno de los puntos presentados en la guía como

ayuda, para conocer a fondo su empresa y el funcionamiento no solo práctico, sino el conducto regular que esta debe tener en cada uno de sus procesos operativos.

Los procesos presentados para que una empresa franquicie su marca no son complejos, son fáciles de desarrollar sin importar el tamaño de la misma; si cumple con los requisitos mínimos tales como poseer una imagen definida, éxito a lo largo del tiempo y procesos de producción y atención factibles de estandarizar, puede lograr establecer un modelo de franquicia. “La Bastilla”, cumple con todas estas características fundamentales.

En el proceso de evaluación se encontraron retos que determinaron puntos fundamentales en el desarrollo de la guía para “La Bastilla” y vivo ejemplo de lo que puede ocurrir a las empresas que desee crecer bajo un modelo de franquicia para su marca. Retos tales como la estructuración teórica de cada uno de los procesos que desarrolla la empresa en su entorno práctico comercial; describir textualmente la experiencia de “La Bastilla” adquirida durante 15 años, con la simplicidad que debe tener para que en el futuro pueda ser utilizada como plataforma de salida a la expansión que se desea a futuro, bajo un modelo de franquicia, tomo tiempo. Esta estructuración teórica determino realmente cómo funciona la empresa y cuál es el conducto regular de la misma para un perfecto funcionamiento.

Este funcionamiento se plasmó de forma textual en cada uno de los “manuales de franquicia” que la empresa utilizaría para poder franquiciar en un futuro. Estos manuales estructuraron el éxito de “La Bastilla” en documentos; y forman parte esencial en cada empresa que desee desarrollar un modelo de franquicia para su marca. En el desarrollo de los manuales se estructuro claramente en texto cada proceso, partida, final, forma, color; de la imagen de la empresa, atención al cliente, recepción de pedidos, producción y desarrollo del servicio, facturación y entrega final; dejando documentado todo con claridad y de fácil replicación.

Durante el desarrollo de los manuales para la empresa donde se definía cada área en funcionamiento y su importancia, se identificó con éxito a profundidad las fortalezas de “La Bastilla” pero con mayor importancia, las falencias; dando a conocer que se debía cambiar. Desde cosas tan simples como la optimización del tiempo al iniciar de forma correcta el corte principal en una prenda, que al final de día marcaba la diferencia en producción entre una empleada a otra; o el hecho de saludar con las palabras adecuadas a cada tipo de cliente definido por la empresa, hacía que este tuviera mayor apertura al servicio o no. Estos hechos marcaron de forma positiva, determinando para la empresa que sin importar el éxito que se posee, esta debe tener procesos claramente definidos específicos para cada área, de acceso para todos los empleados y de fácil comprensión.

La evaluación mostró que el potencial de “La Bastilla” bajo un modelo comercial de franquicia es muy grande, su experiencia y evolución a lo largo del tiempo; es una sólida representación de lo que podría ser un modelo a seguir para las pymes que encontramos en el país; si esta deseara aplicar en la práctica lo desarrollado para la elaboración de la guía. Su estructura sólida y exitosa a lo largo de 15 años de funcionamiento, replicable, confirma para nuestro proyecto, que esta guía funcionaria igualmente en otras pymes si se cumpliera con los parámetros y características definidas anteriormente en la guía.

5.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA "LA BASTILLA".

“La Bastilla” es una pyme que ha logrado mantener su éxito en el tiempo; este éxito no ha llegado por simple suerte o por el hecho de estar en el momento oportuno cuando debía.

Los hechos se remontan más allá, logrando identificar que esta empresa desde sus inicios formó una imagen fuerte, con identidad propia de calidad en servicio y atención, puntualidad y honestidad en los servicios ofrecidos. Logrando así estandarizar procesos operativos en la práctica; simplificando a futuro poder plasmarlos en teoría.

“La Bastilla” el día de hoy es una pyme exitosa, en un ciclo de vida de madurez, con conocimiento de su entorno de negocio y sabia al superar las adversidades que el camino presenta. Todas estas experiencias y el lugar importante que ocupa en su nicho de mercado, hacen de esta, una empresa ideal para crecer bajo un modelo comercial de franquicia; bien nos dice el Doctor Kirk Magelby “Es evidente, es simple, existen miles y miles de modelos de negocios pequeños exitosos en el mundo que pudieran ser replicados, cuyo resultado se convertiría en multiplicidad de nuevas Microempresas, más empleo y mayor producción” (Magelby, Microfranquicias, La Solucion a la Pobreza Global, 2008). Aquí se identifica un modelo exitoso de negocio con alto grado de replicación y con costos bajos de inversión inicial.

“La Bastilla” por su simplicidad de negocio presenta en sus finanzas claridad y manejo operativo fácil con uso de materias primas mínimas; lo que hace esta empresa idónea en este momento para implementar un modelo de franquicia utilizando la guía y en especial los manuales operativos realizados con fines educativos para la creación de la guía presentada.

Es verdad que la empresa posee puntos importantes por mejorar, no solo en su operación donde se encontró mínimas dificultades, sino en la proyección a futuro de la empresa donde sería fundamental innovar en la comercialización de su servicio como recomendación fundamental; la clientela actual es fiel a la marca y su producción casi llega al total de su capacidad, pero los tiempos cambian y se puede utilizar herramientas efectivas de publicidad como redes sociales y básico una página web de la empresa, lo cual atraería nuevos clientes y

aseguraría el éxito en el futuro. Esto sin mencionar que la empresa decidiera expandir su marca bajo un modelo de franquicia, donde ahí sí, sería fundamental que “La Bastilla” tomara decisiones importantes en su proceso de publicidad, renovando obligadamente la totalidad de su proceso publicitario y de comunicación con sus clientes actuales, y los futuros deseados.

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ecuador es un país con un proceso multicultural creciente; al pasar de los años se ha convertido en un refugio de paz y tranquilidad para muchas culturas del mundo. Lo que ha desarrollado una gran aceptación de productos y servicios variados formados alrededor del globo, en especial provenientes de EEUU que han marcado gran influencia comercial en productos y servicios para el país.

La adaptación que posee la cultura ecuatoriana al desarrollo de nuevos productos y servicios provenientes de otros países, marcó el punto de partida exitoso al desarrollo de franquicias en el país. Desde los años 60`s donde se sabe inicio la primera franquicia, la cual es de origen extranjero hasta finales de los años 90`s, donde se forma la primera franquicia ecuatoriana, el país vivió una época de gran aprendizaje y adaptación a este tipo de modelo comercial. Desde entonces; finales de los 90`s; hasta la actualidad los cambios comerciales bajo modelos de franquicias han sido fuente de gran progreso económico para Ecuador. En 18 años el número de franquicias presentes en Ecuador es de alrededor de 200; 35 nacionales y 165 extranjeras.

Si bien este modelo comercial demuestra el éxito y la capacidad de adaptación a las necesidades empresariales que posee el país, logrando generar un progreso acelerado para aquellas empresas que han decidido desarrollar su expansión comercial bajo un modelo de franquicia, también se puede identificar que el potencial empresarial ecuatoriano no ha hecho uso adecuado de esta práctica herramienta comercial.

Se concluyó bajo el estudio realizado que este desuso se debe a tres factores principales; factor cultural (miedo al cambio), desconfianza en los procesos legales (ceder los conocimientos de éxito que la empresa posee a terceros solo bajo contratos legales), y por último y el de mayor importancia la desinformación y claridad de documentos para la formación de franquicias (visión errónea de gran cantidad de empresarios, en especial los pertenecientes al sector pymes que poseen la idea que para franquiciar se necesita elevadas sumas de dinero en inversión o ser una empresa grande; que los procesos para franquiciar son complicados y desconocen de entidades sin ánimo de lucro que los guíen en el proceso)

Esto ha limitado el desarrollo exitoso de nuevas empresas bajo un modelo comercial de franquicias sin importar su tamaño económico o físico. Ecuador posee un sin número de empresas con éxito; en especial en el sector pyme que es la mayor fuerza laboral y de formación nacional; que pudieran replicar o clonar sus procesos productivos y de servicios para lograr una expansión óptima a nivel nacional y en un futuro fuera de él.

Un modelo empresarial exitoso en el sector pyme es “La Bastilla”, fuente de inspiración para el desarrollo de esta guía para franquiciar pequeñas empresas, y que de igual forma se utilizó como caso para el desarrollo educativo de cada uno de los puntos fundamentales que debe cumplir una empresa para ingresar en un modelo comercial de franquicia.

En el desarrollo de la guía se pudo identificar la falta de apoyo gubernamental o de entidades sin ánimo de lucro que informen o brinden apoyo aquellas empresas que desean franquiciar; y peor aún Ecuador no cuenta con entes reguladores que especifiquen con leyes directas en temas de franquicias, lo cual crea un sentimiento de incertidumbre para las empresas ya franquiciadas y con intenciones de hacerlo. Es por esto que la creación de esta guía para uso futuro empresarial es un punto de partida importante para los empresarios ecuatorianos que deseen franquiciar sus negocios, ya que se brinda una amplia idea del proceso correcto y

requisitos a cumplir para franquiciar, con acceso a información concreta y de fácil comprensión.

La replicación de modelos económicos exitosos, ha potencializado la capacidad económica de comunidades marginadas alrededor del mundo; brindando una nueva posibilidad en la lucha contra las dificultades económicas, promoviendo el desarrollo económico individual con el uso de franquicias en la base de la pirámide económica. Para Ecuador el uso de esta práctica comercial podrá fomentar de igual forma el desarrollo económico en la población, la cual el 64% de ecuatorianos se encuentran en dificultades económicas importantes y las pymes representas alrededor del 75% de la fuerza laboral nacional.

Es decir, la clonación de empresas pequeñas y medianas exitosas, bajo modelos comercial de franquicias podría cambiar la calidad económica del país con gran importancia. El uso adecuado de la guía desarrollada, para franquiciar pequeñas y medianas empresas, podrá modificar importantemente la perspectiva económica empresarial para Ecuador, fomentando una posibilidad diferente a la expansión comercial tradicional de todas esas exitosas empresas ecuatorianas, que no desarrollan su potencial y que podrían marcar el cambio económico necesario en ECUADOR.

BIBLIOGRAFÍA

- AEFRAN. (1997). *Asociación Ecuatoriana de Franquicias*. Obtenido de AEFRAN:
<http://www.aefran.org/>
- AEFRAN. (S.F.). *PROYECTO INTEGRAL PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO Y COMPETITIVO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)*. Obtenido de AEFRAN:
<http://www.aefran.org/mipro.html>
- Andes. (07 de 02 de 2013). *En Ecuador podemos encontrar franquicias que tienen una inversión de \$12 mil hasta más de \$1 millón*. Obtenido de OCARU Observatorio del Cambio Rural:
[http://ocaru.org.ec/index.php/comunicamos/noticias/item/808-en-ecuador-podemos-encontrar-franquicias-que-tienen-una-inversi%C3%B3n-de-\\$12-mil-hasta-m%C3%A1s-de-\\$1-mill%C3%B3n](http://ocaru.org.ec/index.php/comunicamos/noticias/item/808-en-ecuador-podemos-encontrar-franquicias-que-tienen-una-inversi%C3%B3n-de-$12-mil-hasta-m%C3%A1s-de-$1-mill%C3%B3n)
- Araque J, W. (01 de 01 de 2012). *Las Pyme y su situacion actual*. Obtenido de Universidad Andina Simon Bolivar Ecuador: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Bolivar, I. (19 de 10 de 2011). *Antecedentes de Las Pymes en El Mundo*. Obtenido de Scrib.:
<http://es.scribd.com/doc/69389452/Antecedentes-de-Las-Pymes-en-El-Mundo>
- Business Dictionary. (S.F). *Royalties*. Obtenido de Business Dictionary:
<http://www.businessdictionary.com/definition/royalty.html>
- Creditos en Ecuador. (06 de 12 de 2011). *Crédito para PYMES de Banco Cofiec*. Obtenido de Creditos en Ecuador: <http://creditos.com.ec/credito-para-pymes-de-banco-cofiec>
- Creditos en Ecuador. (06 de 12 de 2011). *Microcréditos de Unibanco*. Obtenido de Creditos en Ecuador: <http://creditos.com.ec/microcreditos-de-unibanco/>
- Creditos en Ecuador. (13 de 02 de 2012). *Préstamos y Créditos para PYMES de Produbanco*. Obtenido de Creditos en Ecuador: <http://creditos.com.ec/prestamos-y-creditos-para-pymes-de-produbanco/>
- Ecuafraqncia. (2006). *Ecuafraqncia*. Obtenido de Ecuafraqncia:
<http://www.ecuafraqncias.com/index.htm>
- El Pais Economia. (25 de 05 de 2012). *Inditex continúa con su expansión internacional y llega a Ecuador*. Obtenido de El Pais:
http://economia.elpais.com/economia/2012/05/25/actualidad/1337946120_710374.html
- Emprendepyme. (S.F). *Los manuales que componen la Biblia de Franquicia* . Obtenido de Emprendepyme: <http://www.emprendepyme.net/los-componentes-del-manual-de-franquicia.html>
- Equipo Investigación Ekos . (29 de 05 de 2013). *FRANQUICIAS: Un Negocio Viable*. Obtenido de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/677.pdf>

- Feher, F. (22 de 03 de 2012). *Franquicias Sociales*. Obtenido de CNNExpansión.com, :
<http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2012/01/12/franquicias-sociales/>
- Flor, G. (2013). Ranking pymes 2013 Empendimiento, Innovacion, Crecimiento. *Ekos Negocios*, 34.
- Flor, G. (2013). Ranking Pymes 2013 Emprendimiento, Innovacion, Crecimiento. *Ekos Negocios*, 32.
- Franquicias a Fondo. (12 de 09 de 2014). *España gana el premio "Mejor franquicia del mundo" 2014*. Obtenido de Franquicias a Fondo: <http://franquiciasafondo.com/blog/espana-gana-el-premio-mejor-franquicia-del-mundo-2014/>
- Franquicias ARG. (S.F.). *Tipos Franquicias*. Obtenido de FranquiciasARG.com:
http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php
- Franquicias y Negocios . (2013). *EL MANUAL DE FRANQUICIA O MANUAL DE OPERACIONES*. Obtenido de Franquicias y Negocios :
<http://www.franquiciasynegocios.com/contenidos/manual-de-franquicia.aspx>
- García Pérez de Lema, D., Hansen, P., & Madrid Guijarro, A. (2014). *LA INFLUENCIA DEL ENTORNO EMPRESARIAL EN LA DINÁMICA DE LA*. Obtenido de Universidad Andina Simon Bolivar Ecuador:
<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/LA%20INFLUENCIA%20DEL%20ENTORNO%20EMPRESARIAL%20EN%20LA%20DINAMICA.pdf>
- Grupo Difare. (2015). *Historia*. Obtenido de Grupo Difare:
<http://www.grupodifare.com/historia.aspx>
- Grupo Difare. (2015). *Historia*. Obtenido de Grupo Difare: www.grupodifare.com/historia.aspx
- Hernandez, T. (31 de 08 de 2014). *TOYOTISMO: CARACTERISTICAS, VENTAJAS, DESVENTAJAS, APLICACION*. Obtenido de Slide Share: <http://es.slideshare.net/tanitha08/toyotismo-caracteristicas-ventajas-desventajas-aplicacion>
- Hirz, B. (19 de 08 de 2009). *Características principales de las franquicias*. Obtenido de Republica.com: <http://buscarempleo.republica.com/emprendedores/caracteristicas-principales-de-las-franquicias.html>
- Juanes, J. (04 de 07 de 2007). *Franquicias*. Obtenido de Monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos36/franquicias/franquicias.shtml>
- LCR. (S.F.). *Historia*. Obtenido de Los Cebiches de la Rumiahu: <http://www.xn--loscebichesdelarumiahui-bic.com/>
- Lira Segura, J. (14 de 02 de 2015). *Las franquicias que más crecerán en EE.UU. durante el 2015*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/empresas/franquicias-que-mas-creceran-eu-durante-2015-2123261>
- Lizarran COMESS GROUP. (S.F.). *Lizarran en el Mundo*. Obtenido de Lizarran:
<http://www.lizarran.es/lizarran-en-el-mundo/>

- Los Hot dogs de la González Suarez. (S.F.). *Empresa*. Obtenido de Los Hot dogs de la González Suarez: <http://www.hotdogsdelagonzalez.com/#empresa>
- Magelby, K. (1 de 02 de 2006). 1er Foro de franquicias en Ecuador. (J. Zevallos, Entrevistador)
- Magelby, K. (2008). *Microfranquicias, La Solucion a la Pobreza Global*. Quito: AEFran.
- Martinez Santamaria, J. M. (S.F. de S.F. de S.F.). *¿Que es la franquicia?* Obtenido de Portal del emprendedor de Paterna: <http://www.portalemprendedorpaterna.com/que-es-ventajas-y-desventajas.html?cen=1079>
- Morejon Grillo, A. (01 de 01 de 2006). *El Contrato de Franquicia*. Obtenido de Adizesca S.A.: http://www.adizesca.com/site/assets/en-el_contrato_de_franquicia-am.pdf
- Negocios Rentables FX. (04 de 12 de 2014). *10 Franquicias más Rentables*. Obtenido de Negocios Rentables FX: <https://negociosrentablesfx.com>
- Ortiz, J., & Marquez, W. (22 de 06 de 2011). *Creación de un modelo de microfranquicia en la industria automotriz Multimarca en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Politecnica Salesiana Ecuador: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1771>
- Peribáñez Asesores. (S.F.). *Características principales de la franquicia*. Obtenido de laboris.net: http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso3.aspx
- Prom Peru. (2011). *Perfil de mercado de franquicias en Ecuador*. Obtenido de Prom Peru: <http://media.peru.info/siicex/resources/sectoresproductivos/762392829rad04155.pdf>
- R. Veronica. (2013). *Taylorismo y Fordismo*. Obtenido de Slide Share: <http://es.slideshare.net/veronicaalejandraramos/taylorismo-y-fordismo-veronica-ferreira-6-economia-liceo-n5>
- Real Academia Española. (2014). *Pyme*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=UkRCZQL>
- Real Academia Española. (S.F.). *Franquicia*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=IPOOzfn>
- Real Academia Española. (S.F.). *Royalties*. Obtenido de RAE: <http://lema.rae.es/dpd/?key=royalty>
- Romero Ponce, D. (S.F. de S.F. de S.F.). *Franquicias en el Ecuador*. Obtenido de Romero Arteta Ponce Abogados: <http://www.rap.com.ec/es/inicio/10-espanol/areas-de-practica/139-franquicias-en-el-ecuador.html>
- Santillan, G. (S.F.). *Como crear franquicias de su negocio en Ecuador*. Obtenido de Ecuaf franquicia: http://www.ecuaf franquicias.com/como_crear_franquicias_de_su_negocio_en_ecuador.htm
- SoyEntrepreneur. (26 de 03 de 2012). *Los principales tipos de franquicias*. Obtenido de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/los-principales-tipos-de-franquicias.html>
- SRI Ecuador. (S.F.). *PYMES*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/32>

TIQUICO DIGITAL MARKETING. (24 de 09 de 2012). *Franquicias, una opción de expansión*. Obtenido de Inversor Compra: <https://inversorcompra.wordpress.com/2012/09/24/franquicias-una-opcion-de-expansion/>

Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios. (2012). *PYMES: CONTRIBUCIÓN CLAVE EN LA ECONOMÍA*. Obtenido de Revista Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>

Universidad Politecnica Salesiana Ecuador. (S.F.). <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>. Obtenido de Universidad Politecnica Salesiana Ecuador: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

Uriarte, J. (09 de 12 de 2015). *Si no tienes un producto excelente, no sobrevives ni un mes*. Obtenido de Emprendedores.es: <http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/entrevista-a-jacobo-uriarte-director-de-tiendas-de-bertiz>

Villagrán Cepeda, L. (S.F.). *10 puntos a considerar al momento de franquiciar*. Obtenido de Ecuaf franquicia: http://www.ecuaf franquicias.com/10_puntos_a_considerar_al_momento_de_franquiciar.htm

Wikipedia. (S.F). *Royalties*. Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Regal%C3%ADa>

Wikipedia. (S.F.). *Franquicia*. Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>