

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE LICENCIADO/A MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN EL ECUADOR: ANALISIS DE
LOS EFECTOS ECONOMICOS, LEGALES Y SOCIALES DE CURVES FOR
WOMEN**

MARIA VERONICA RODRIGUEZ MUÑOZ

**SEPTIEMBRE, 2015
QUITO - ECUADOR**

INDICE GENERAL

I.	LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN ECUADOR: ANALISIS DE LOS EFECTOS ECONOMICOS, LEGALES Y SOCIALES DE CURVES FOR WOMEN.....	5
I.	RESUMEN.....	5
II.	ABSTRACT.....	5
III.	RIASSUNTO.....	6
IV.	INTRODUCCION.....	7

CAPITULO I

LA FRANQUICIA CURVES FOR WOMEN Y SUS COSTOS DE INVERSION EN ECUADOR.....	8
1.1. Curves For Women.....	8
1.1.1. Historia de la Franquicia Curves For Women.....	8
1.1.2. Cronología y reconocimientos.....	13
1.2. Proceso de adquisición de la Franquicia Curves For Women.....	15
1.2.1. Pasos a seguir para la adquisición.....	15
1.3. Costos iniciales y obligaciones económicas operativas.....	18
1.3.1. Inversión inicial.....	18
1.3.2. Estructura de financiamiento.....	24
1.3.3. Costos operativos.....	26

CAPITULO II

EFFECTOS ECONOMICOS, JURIDICOS Y SOCIALES: LIMITACIONES DE LOS FRANQUICIATARIOS CURVES EN INNOVACION Y DESARROLLO.....	28
2.1. Ámbito económico.....	28
2.1.1. Impuestos a la salida de divisas.....	28
2.1.2. Facturación de pagos realizados en el exterior.....	29
2.1.3. Productos Curves.....	30
2.1.4. Capacitación.....	33
2.2. Ámbito legal.....	34
2.2.1. Imagen Corporativa Curves para Ecuador.....	34
2.2.2. Contratación de personal.....	35
2.3. Ámbito Cultural.....	39
2.3.1. Método Curves Dance.....	39
2.3.2. Target.....	41
2.3.3. Control de calidad.....	41
2.4. Respaldo legal para el franquiciatario en Ecuador.....	42
2.4.1. El contrato de franquicia y su legislación en Ecuador.....	42

CAPITULO III

RELACION ENTRE FRANQUICIATARIOS CURVES ECUADOR: INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS.....	44
3.1. El método Curves.....	44
3.1.1. El circuito Curves.....	44
3.1.2. Equipos Curves.....	46
3.1.3. Recursos informáticos.....	47
3.2. Programas de entrenamiento Curves.....	49
3.2.1. Entrenamiento avanzado.....	49
3.2.2. Curves Smart.....	49
3.2.3. Curves con Zumba Fitness.....	53

3.2.4.	Curves ABS, Curves Pilates y Curvesboxing.....	54
3.3.	Problemas entre franquiciatarios: reglamentos y procesos Incumplidos.....	55
3.3.1.	Inclusión de entrenamientos ajenos a la franquicias.....	56
3.3.2.	Administración del club.....	57
V.	ANALISIS.....	60
VI.	CONCLUSIONES.....	66
VII.	RECOMENDACIONES.....	67
	LISTA DE REFERENCIAS.....	69

INDICE DE IMÁGENES Y TABLAS

IMAGENES

IMAGEN N.1: LOGO CURVES.....	8
IMAGEN N. 2: GARY HEAVIN Y DIANE HEAVIN.....	13
IMAGEN N. 3: JERSEY CURVES	31
IMAGEN N. 4: PULSERA CURVES CIRCUIT WITH ZUMBA.....	31
IMAGEN N. 5: PANTALON CARGO CURVES	31
IMAGEN N. 6: BATIDOS CURVES	32
IMAGEN N. 7: LOGO CURVES DANCE PARTY.....	40
IMAGEN N. 8: CIRCUITO CURVES.....	45
IMAGEN N. 9: LOGO CURVES COMPLETE.....	48
IMAGEN N. 10: MONITOR, TARJETA DE ENTRENAMIENTO CURVES.....	50
IMAGEN N. 11: MONITOR DE MEDICION RITMO CARDIACO CURVES SMART.....	51
IMAGEN N. 12: TECNOLOGIA CURVES SMART.....	53
IMAGEN N. 13: LOGO CURVES CIRCUIT WITH ZUMBA.....	54
IMAGEN N. 14: PUBLICIDAD FACEBOOK ENTRENAMIENTOS CURVESBOXING, CURVES PILATES Y CARDIO ABS	55

TABLAS

TABLA N. 1: COSTOS INICIALES DE LA ADQUISICION DE LA FRANQUICIA CURVES FOR WOMEN.....	19
TABLA N. 2: INVERSION INICIAL.....	21
TABLA N. 3: INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.....	22
TABLA N. 4: INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS.....	23
TABLA N. 5: CAPITAL DE TRABAJO.....	23
TABLA N. 6: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	25
TABLA N. 7: RECUPERACION DE INVERSION.....	26
TABLA N. 8: TOTAL GASTO OPERATIVOS.....	27
TABLA N. 9: CALCULO DE IMPUESTO SALIDA DE DIVISAS.....	29

TABLA N. 10: COSTOS DE CAPACITACION.....	33
INDICE DE ANEXOS	
ANEXO N. 1. CLASIFICACION Y TIPOS DE FRANQUICIAS.....	73

I. TEMA: LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN ECUADOR: ANALISIS DE LOS EFECTOS ECONOMICOS, LEGALES Y SOCIALES DE CURVES FOR WOMEN.

II. RESUMEN

Desde el año 2002, la franquicia Curves for Women opera en el mercado ecuatoriano con el funcionamiento de hasta 17 centros deportivos. Mas allá de ser un método efectivo y probado para el entrenamiento de la mujer, la marca ha tenido dificultades en cuanto al manejo y soporte a sus franquiciatarios en el país. Dichos conflictos se han visto reflejados en la administración independiente de cada club, lo que ha llevado a cada dueño a cuestionarse en qué medida les favorece el ser parte de una franquicia internacional. Utilizando una metodología basada en entrevistas personales a los propios franquiciatarios, directores y colaboradores de Curves, quienes a través de su experiencia exponen las ventajas y desventajas que esta representa al franquiciatario, se realiza un análisis exhaustivo de los pormenores de la firma de un contrato de franquicia y de los derechos y obligaciones a los que se encuentra atado el nuevo franquiciatario.

Palabras clave: Franquicia, franquiciatario, mercado, administración, contrato.

III. ABSTRACT

Since 2002, the Curves for Women franchise has operated in the Ecuadorian market with of up to 17 working sports centers. Beyond being an effective and proven method for training women, the brand has struggled with regards to the management and support of its franchisees within the country. Such conflicts are reflected in the independent administration of each club, which has led each owner to question to what extent their being part of an international franchise favors them. Using a methodology based on personal interviews with franchisees themselves, directors and employees of Curves, who through their own experiences expose the advantages and disadvantages that this represents for the franchisee, a comprehensive analysis is undertaken on the particulars of signing a franchise contract and the rights and obligations that the new franchisee is bound by.

Key words: Franchise, franchisee, market, management, contract.

IV. RIASSUNTO

Dall'anno 2002, la franchigia Curves for Women opera sul mercato ecuadoriano con il funzionamento di addirittura 17 centri sportivi. Oltre ad essere un metodo efficace e comprovato per l'allenamento della donna, la firma ha avuto delle difficoltà riguardo la gestione e supporto ai suoi titolari di "franchising" nel Paese. Detti conflitti si sono riflessi nell'amministrazione indipendente di ogni club che ha portato ogni proprietario a porsi delle domande su quanto convenga essere parte di una franchigia internazionale. Utilizzando una metodologia basata su colloqui personali con i propri titolari di "franchising", direttori e collaboratori di Curves, che attraverso la loro esperienza espongono i vantaggi e gli svantaggi dell'essere titolari di franchigia, si realizza un'analisi esaustiva dei dettagli della firma di un contratto di franchigia e dei diritti ed obblighi a cui il nuovo titolare di "franchising" è vincolato.

Parole chiavi: Franchigia, titolari di franchising, mercato, amministrazione, contratto.

V. INTRODUCCIÓN

La presente investigación está direccionada a evaluar las desventajas que la adquisición de franquicias pueden reportar a sus franquiciatarios.

En toda negociación se evita poner sobre la mesa los riesgos y desventajas a los que las partes pueden verse avocadas, y, en el caso a estudiarse, a los que se enfrentan los franquiciatarios al momento de adquirir una cadena internacional franquiciada.

El estudio contendrá experiencias reales de propietarios de franquicias (franquiciados / franquiciatarios) con administración independiente, que se enfrentan a diversos problemas y obstáculos que truncan de diferentes maneras, el desarrollo del negocio propiamente dicho, y de su desempeño en el mercado ecuatoriano.

Como principal instrumento de negociación, el contrato de franquicia establece numerosas limitaciones al franquiciatario, quien, sin el adecuado asesoramiento y experiencia, no alcanza a entender las implicaciones de aceptar y firmar las condiciones preestablecidas en este tipo de contratos, en su real dimensión.

La fuente primaria de la información obtenida para esta investigación, serán las entrevistas hechas a los franquiciatarios de diferentes establecimientos Curves domiciliados en Ecuador. De esta manera, se podrá constatar el nivel de desventajas que se presentan al adquirir un negocio que aparentemente parecería ser exitoso y probado, sin hacer un análisis previo de los factores propios de la localidad, país, ciudad, cultura y/o región en los cuales se pretende establecer la franquicia.

Esta carencia (de análisis) constituye un problema de peso en el desarrollo del negocio, ya que no solo se pone en riesgo el capital invertido en la implementación del negocio franquiciado, sino también el espíritu emprendedor del inversionista que puede encontrarse frente a diversas situaciones no consideradas.

En el desarrollo de la investigación se explicarán las causas por las cuales adquirir una marca franquiciada no garantiza el éxito de la misma en determinados territorios, así como las limitaciones y obstáculos que se desprenden de ellas, atendiendo a factores culturales, sociales y regionales.

Para tal finalidad se han planteado tres objetivos específicos: que tanto afecta al franquiciatario el pago de costos iniciales y operativos de un gimnasio Curves, a qué grado de desventaja se enfrenta al no poder tomar decisiones en cuanto al manejo del negocio y por último, que inconvenientes surgen al momento en que los franquiciatarios Curves no cumplen los reglamentos estipulados en el contrato de franquicia.

La motivación para desarrollar esta investigación responde al hecho de experiencias vividas frente a la adquisición de una franquicia internacional, ya que a la suscripción del contrato de adquisición de la franquicia, no se evidencia desventaja alguna, lo que se experimenta con el transcurso del tiempo, determinando que ciertos aspectos de la operación de la misma, perjudican el desarrollo del negocio.

En el aspecto académico, se pretende que, a más de constituir una investigación previa a la obtención de un Título Académico en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, este estudio sirva a actuales y futuros estudiantes y emprendedores, como una fuente de información sobre las posibles desventajas o inconvenientes a los que se enfrenta la adquisición de una franquicia internacional.

Para el desarrollo de la investigación, se ha tomado como base el Neoliberalismo ya que es la corriente económica que busca principalmente la competitividad de las empresas y por supuesto el libre mercado. Es en esta teoría donde se defiende la libertad de empresa, la competencia y el ágil movimiento del mercado basado en la oferta y en la demanda.

Las franquicias internacionales sigue dicho precepto. La intención de su origen es dar libertad a cualquier persona para entrar a un mercado competitivo, aportando al desarrollo económico tanto del individuo como de la sociedad que esta directa o indirectamente relacionada con dicho negocio,

creando un sistema en el cual la oferta y la demanda regulan las fuerzas del comercio nacional e internacional.

En el ámbito internacional, el neoliberalismo juega un papel importante ya que se expresa de manera tácita en cada transacción comercial hecha entre naciones, en cada intento de emprendimiento multinacional y en cada deseo de expansión más allá de las fronteras nacionales.

Por otra parte, es en esta teoría donde yacen las falencias a las que hago referencia en páginas anteriores. La libertad de empresa y la competencia es lo que ocasiona la "supervivencia del más fuerte". Es por esto, que las grandes corporaciones internacionales son las que ponen las reglas del juego, obligando a pequeños empresarios a seguirlas al pie de la letra con el riesgo de sucumbir ante la oferta y la demanda del mercado internacional.

Independientemente que sea un modelo válido o no, esta teoría de pensamiento es la que mejor se ajusta a la realidad de las franquicias que se trata en este grado.

La hipótesis en la cual se asienta la presente investigación señala que en el negocio de las franquicias, los costos iniciales y de operación, la falta de control de calidad del franquiciante y la imposibilidad de participar en la toma de decisiones del negocio, podrían considerarse factores de riesgo para el franquiciatario los cuales se verían reflejados en la falta de desarrollo e innovación comercial así como en el irrespeto de los procedimientos y reglamentos de la franquicia.

La estructura del presente trabajo está dividida en tres capítulos. En el primer capítulo se detalla el proceso inicial de la puesta en marcha de un local franquiciado de Curves, incluyendo sus costos iniciales y todo que conlleva esta primera etapa. Dentro del segundo capítulo se explican los problemas derivados de las restricciones que impone Curves For Women al momento en un franquiciatario desea tomar decisiones propias acerca del rumbo del negocio tanto en el ámbito legal como en el económico y cultural. Como ultimo capitulo se exponen los problemas existentes entre los franquiciatarios de Curves Ecuador debido a que estos no cumplen a cabalidad los reglamento y lineamientos impuestos por la franquicia principal. Como parte última se

expone un análisis de lo investigado así como las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Para una comprensión asertiva, se hace necesario revisar brevemente la clasificación de los diferentes tipos y modalidades de franquicias. No existe una sola metodología para hacer su clasificación puesto que existen variables que determinan su clase, por ello, teniendo en cuenta el criterio de diversos autores, se puede establecer que las franquicias se clasifican de la siguiente forma según Anexo N. 1.

CAPITULO I

LA FRANQUICIA CURVES FOR WOMEN Y SUS COSTOS DE INVERSION EN ECUADOR

1.1. Curves For Women

El presente subcapítulo realiza un análisis retrospectivo e informativo sobre la franquicia Curves For Women. De la misma manera, demuestra el impacto que la marca ha tenido en los diferentes países donde se ha posicionado, evidenciando el acelerado crecimiento de este modelo de negocio, lo que le ha hecho acreedora de numerosos premios y menciones en diferentes medios de comunicación reconocidos (detallados en el punto 1.1.2.)

IMAGEN N. 1
LOGO CURVES



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaboración: Curves Latinoamérica

1.1.1. Historia de la franquicia Curves For Women.

La historia de Curves For Women comienza en Estados Unidos. Los problemas de salud de la población norteamericana y la dificultad del sector femenino a acceder a ciertos gimnasios (factores como vergüenza de ejercitarse frente a gente más experimentada o falta de atención de los entrenadores del gimnasio) es lo que impulsa esta novedosa propuesta.

Curves nace de la experiencia de su fundador originario de Texas, Gary Heavin, quien en 1976, tras completar 3 años de su carrera en el campo de la medicina, advirtió la necesidad de cuidar la salud y prevenir enfermedades potenciales mediante el ejercicio y los buenos hábitos alimenticios (Infofranquicias, 2013).

Al cumplir 20 años, compró un gimnasio en quiebra y lo convirtió en un centro de fitness muy exitoso. A los 25 años, era ya dueño de 6 gimnasios exclusivos para mujeres. Cinco años más tarde, Heavin había logrado establecer una cadena de centros de entrenamiento personalizado y de reducción y control de peso. Lamentablemente, enseguida lo perdió todo declarándose en banca rota (Infofranquicias, 2013).

Mientras intenta reconstruir sus negocios, Heavin conoce a su actual esposa también de origen texano, Diane, con quien estableció su primer gimnasio Curves en la ciudad de Harlingen, Texas. Su enfoque se centró en las mujeres que no fueron atendidas debidamente en los gimnasios tradicionales, bajo el criterio de que este segmento de mercado ha sido ignorado por la industria del fitness (Curves Latinoamérica, 2012).

Curves fue establecida como franquicia en 1995 y tuvo el crecimiento más rápido de la historia. Cada uno de los gimnasios franquiciados, son operados y administrados de manera independiente cuyos métodos de entrenamiento son 100% estudiados y probados en la Universidad A&M de Texas (Curves Latinoamérica, 2012).

En los primeros 12 meses de operación de la franquicia, Curves For Women logró abrir 50 centros de deporte, en 24 meses 250, después de 3 años ya eran 750 y para el año 2000 el número se incrementó a más de 1250 centros en todo Estados Unidos. Para el año 2013, existen más de 10.000 centros de Curves por todo el mundo, brindando un entrenamiento personalizado a más de 4 millones de mujeres (Infofranquicias, 2013).

Adicional a este fenómeno de crecimiento, Curves For Women basa el 10% de sus ingresos en la venta de los productos propios de la franquicia. Dicha actividad, también está destinada a un rápido crecimiento ya que el plan de negocios para estos productos tiene como objetivo posicionar la marca en el sector de ropa deportiva; implementos para el deporte; y bebidas, batidos y barras energéticas para impulsar de una mejor manera el entrenamiento. (Infofranquicias, 2013).

IMAGEN N. 2
GARY HEAVIN Y DIANE HEVIN



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaboración: Curves Latinoamérica.

1.1.2. Cronología y Reconocimientos de Curves For Women.

Desde su nacimiento y a lo largo de su existencia, Curves ha tenido puntos clave en su historia como un gimnasio sólo para mujeres. Estos hitos, han confirmado el éxito inicial del método así como la validez de su filosofía.

- 1992: El primer centro Curves abre sus puertas en la ciudad de Harlingen, Texas.
- 1998: Curves crece a 537 centros operativos.
- 1999: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica a Curves en su edición anual de las 500 Franquicias como la Franquicia Nueva No. 1.
Curves crece a 860 centros operativos.
- 2000: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica a Curves por segunda vez en su edición anual de las 500 Franquicias como la Franquicia Nueva No. 1.
Curves crece a 1258 centros operativos.
- 2001: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica a Curves en su edición anual élite de las 500 Franquicias como la Franquicia de Fitness N0. 1.
El primer centro Curves abre sus puertas en Latinoamérica, en la ciudad de México.
Curves crece a 2221 centros operativos.

El Libro de los Records Guinness nombra a Curves como la franquicia de fitness mas grande del mundo.

- 2002: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica por segunda vez a Curves como la Franquicia de Fitness No. 1.

Para Diciembre, Curves crece a 5000 clubs operativos.

- 2003: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica a Curves como la Franquicia de Crecimiento más Rápido No. 1, la Franquicia de Bajo Costo No. 1, por tercera vez como la Franquicia de Fitness No. 1 y la Mejor Franquicia No. 2.

El Libro de los Records Guinness nombra a Curves como la franquicia de crecimiento más rápido del mundo.

Para Diciembre, Curves tiene 6733 centros operativos.

- 2004: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica por cuarta vez a Curves como la Franquicia Fitness No. 1, por segunda vez como la Franquicia de Bajo Costo No. 1, por segunda vez como la Mejor Franquicia No. 2 y como y como la Franquicia de Crecimiento más Rápido N. 2.

Curves abre sus puertas en Argentina, Australia, Bahamas, Islas Caimán, Colombia, Costa Rica, Chipre, Ecuador, El Salvador, Francia, Guam, Honduras, Holanda y Panamá.

Para Diciembre, Curves tiene más de 8500 centros operativos.

- 2005: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica por segunda vez a Curves como la Franquicia de Crecimiento más Rápido No. 1, por quinta vez como la Franquicia de Fitness No. 1, por tercera vez como la Franquicia de Bajo Costo No. 1, por tercera vez como la Mejor Franquicia No. 2 y como la Franquicia Top Global No. 2.

En Julio, la revista "Club Business International", clasifica a Curves como la compañía de clubs más grande del mundo con más de 4 millones de miembros, No. 1 en crecimiento de unidades en 5 años y la No. 1 en crecimiento anual de utilidades (2004)

Para Diciembre, Curves tiene 9500 centros operativos en todo el mundo.

- 2006: En Enero, la revista Entrepreneur clasifica por sexta vez a Curves como la Franquicia Fitness No. 1 y por cuarta vez como la Franquicia de Bajo Costo No. 1.
En el mes de Septiembre, la revista Fortune clasifica a Curves como la Marca No. 1 en Crecimiento.
En el mes de Octubre, Curves alcanza la cantidad de 10 mil centros operativos.
Para Diciembre, Curves crece a 10038 centros operativos en 51 países.
- 2007: Franchise Times clasifica a Curves como la compañía mas grande de franquicias en el mundo y la sexta compañía de franquicias más grande en Estados Unidos.
Curves hace el lanzamiento del sistema Curves Smart, considerado la tecnología de entrenamiento personal más avanzada del mundo.
Curves tiene 10269 centros y más de 4 millones de socias en 69 países (Curves Latinoamérica, 2013).

Como se puede evidenciar, el crecimiento de la franquicia ha sido vertiginoso. El modelo de negocios expuesto a sus potenciales franquiciatarios así como la imagen corporativa y financiera, ha resultado en la apertura consecutiva de clubs en varios países.

1.2. Proceso de adquisición de la franquicia Curves For Women.

Como todo proceso económico y de alto riesgo financiero las entidades deben ser rigurosas de acuerdo a la información del solicitante, para tal motivo establecen un proceso de adquisición de información para garantizar que el inversionista cuenta con todos los recursos, en gran parte económicos, para poder sustentar y mantener el negocio por un tiempo establecido.

1.2.1. Pasos a seguir para la adquisición.

Como en toda franquicia, la persona que quiera adquirir un gimnasio Curves, debe pasar por un extenso proceso para la compra del club. Durante este, la franquicia recibe información acerca de la situación económica del candidato así como de su motivación para ser franquiciatario.

Existen dos maneras de adquirir una franquicia Curves. Una de ellas es comprando un área de franquicia nueva donde no exista actualmente un centro Curves funcionando, es decir, inaugurar un territorio nuevo. La otra es adquirir un centro Curves cuyo dueño es franquiciado de Curves y desea vender su gimnasio, es decir un Curves en reventa (Curves Latinoamérica, 2013).

La verdad el proceso es bien fácil. Curves te hace las cosas fáciles cuando vas a comprarle una franquicia. Me preocupaba principalmente la importación de los equipos por cosas de transporte y aduanas pero afortunadamente no tuve mayor problema y tuve el respaldo de la franquicia en cada paso (Paredes, 2012).

De cualquier manera que se desee adquirir la franquicia, la persona interesada debe ingresar a la página web de Curves Latinoamérica www.curveslatinoamerica.com (Máster para Latinoamérica), y entregar la información requerida en el formato del formulario que aparece:

- Nombres y apellidos.
- País de residencia.
- Dirección.
- Ciudad, provincia y código postal.
- Correo electrónico.
- Teléfonos de domicilio, oficina y celular.
- Idioma que habla la persona solicitante.
- ¿Cómo te enteraste de Curves?
- ¿Por qué te interesa adquirir una franquicia de Curves?
- Selecciona el país donde deseas abrir tu franquicia.
- Indícanos la ciudad o área donde deseas abrir tu franquicia.
- ¿Si la ciudad o área de tu elección no estuvieran disponibles, en que otro lugar desearías abrir tu franquicia?
- ¿Posees actualmente una franquicia Curves? (Curves Latinoamérica, 2013).

Una vez enviado este formulario, el interesado debe seguir los siguientes pasos:

Información económica del postulante: Llenar el formulario de Perfil Financiero Confidencial el cual reporta la situación y soporte financiero del interesado y que sirve como un respaldo económico para que el franquiciante acepte al postulante (Curves Latinoamérica, 2012).

Información contractual del franquiciante: Junto con el perfil será enviada la Circular de Oferta de Franquicia la cual informa al potencial franquiciatario de las obligaciones que contraerá y de los derechos que la franquicia ofrece. Es un documento privado que no necesita estar registrado ni inscrito en ninguna entidad pública, es decir, no es un contrato solemne. (Franquicias México, 2013). Una vez firmado, debe enviarse una copia física al franquiciante (Curves Latinoamérica, 2012).

Ubicación operativa del servicio a franquiciarse: Cuando el potencial franquiciatario conozca la dirección o la zona donde le gustaría abrir una franquicia, se debe poner en contacto con el representante quien definirá el territorio exclusivo a venderse. Después de tener la delimitación del territorio, el representante enviará una Petición de Contrato de Franquicia con la descripción del territorio propuesto. Con la aprobación del franquiciante del territorio y la postulación para la venta, el Contrato de Franquicia será enviado al franquiciatario para su revisión y su correspondiente suscripción o firma (Curves Latinoamérica, 2012).

Compromiso previo: Para validar el contrato y enviar una copia de este validado por Curves, el franquiciatario debe pagar la totalidad de los valores adeudados por concepto de compra de know-how y equipos (Curves Latinoamérica, 2012).

Obligatoriedad de Capacitación: El franquiciatario debe tomar la capacitación correspondiente o Club Camp en ciudad de Puebla, México para conocer el sistema, funcionamiento del gimnasio, operaciones, etc. Las fechas para dichas capacitaciones son comunicadas y establecidas exclusivamente por el franquiciante (Curves Latinoamérica, 2012).

Compromiso de inauguración de la franquicia: La fecha de apertura para el gimnasio debe ser no menor a 6 semanas posteriores a la fecha de finalización de la capacitación (Curves Latinoamérica, 2012).

Envío de equipos: Los equipos serán enviados al franquiciatario una vez confirmada la fecha de apertura. Estos equipos se entregan en la ciudad de Laredo, Texas y es responsabilidad del franquiciatario el pago de los costos como la logística de importación (Curves Latinoamérica, 2012).

1.3. Costos iniciales y obligaciones económicas operativas

La primera obligación económica al que se enfrenta el nuevo franquiciatario, es el de cubrir los costos iniciales atribuidos a la empresa. En primera instancia, dichos valores no serán solventados con los ingresos provenientes de la actividad comercial, sino que deberán ser cubiertos por el franquiciatario en cuestión. De la misma manera, y a través de la operación misma de la franquicia, se deberán asumir otros costos operativos para permitir el normal funcionamiento del negocio.

1.3.1. Inversión inicial

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia, 2013).

Una vez finalizada la fase de compra, el franquiciatario debe asumir los costos iniciales de adquisición de la franquicia así como los costos de operación del gimnasio.

La tabla a continuación, presenta en detalle los costos iniciales que una de las franquicias Curves de Quito tuvo que cubrir en la apertura de su club. Parte de estos valores fueron cancelados fuera del país, ya que son rubros pagados directamente a la franquicia máster ubicada en México. Los gastos se efectúan previamente a la apertura de la franquicia.

TABLA N.1
 COSTOS INICIALES DE LA ADQUISICION DE LA FRANQUICIA CURVES
 FOR WOMEN

CONCEPTO		COSTOS A PAGAR A CURVES FOR WOMEN (USD)	COSTO A PAGAR EN ECUADOR (USD)
Activos fijos	Compra de equipo: 8 maquinas y 8 estaciones de recuperación.	7.500,00	375,00
	Adecuación local comercial, , utensilios y accesorios, equipos de computación, equipos de oficina, muebles y enseres		12.259,38
Activos diferidos	Compra de know-how	25.400,00	1.270,00
	Importación de equipos: Obtención firma electrónica Agente aduanero Pago de aranceles ingreso de equipos a Ecuador: 30% Ad-valorem 0.5% Fondo de Desarrollo Infantil 12% Impuesto al Valor Agregado		5.642,13
	Capacitación impartida en México DF: Pasajes de avión, hospedaje y alimentación		2.300,00
	Constitución de empresa (Sociedad de Hecho)		785,00
	Arriendo y garantía del local comercial		5.000,00
Capital de trabajo (costos operativos)	Mano de obra directa		391,68
	Mano de obra indirecta		183,60
	Insumos, mantenimiento, gastos administrativos, gasto de ventas, seguro		4.223,7
	TOTAL	32.900,00	32.430,49
	TOTAL A PAGAR (USD)	65.330,49	

Fuente: www.curveslatinoamerica.com, www.aa.com, www.e-comex.net, Dr. Xavier Escobar, Sr. Juan Suntaxi, SACEI CIA.LTDA., Curves Monteserrin, Holiday Inn Puebla.
 Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz.

En el ámbito de franquicias, la inversión inicial generalmente incluye los siguientes costos.

- Compra de la franquicia: este es el primer rubro que se paga. Incluye el pago de la adquisición de derechos de franquicia y know how.
- Constitución de la compañía: esto contempla todos los trámites legales de constitución de la empresa.
- Búsqueda del local comercial: se realiza el pago del primer mes de arriendo más el valor de una garantía o depósito.
- Decoración y adecuación del local: esto incluye trabajos de construcción, pintura, instalaciones, carpintería, luz, rotulación, mobiliario, equipos de oficina y objetos decorativos.
- Maquinaria: todo activo de trabajo necesario para la producción y funcionamiento del negocio.
- Stock: se debe tener el número necesario de productos para la venta en stock.
- Materiales y campaña de mercadeo: se debe considerar elementos como folletos, volantes, tarjetas, cartas, etc., así como la campaña publicitaria para lanzar el producto en la zona.
- Búsqueda y capacitación de personal: esto se refiere a los anuncios de búsqueda de personal y materiales y tiempo de capacitación.
- Impuestos: estos pagos pueden llegar a ser altos y debido a que no se tendrá utilidad en las primeras estancias del negocio, hay que considerarlos dentro de la inversión inicial. (Ad-valorem, Fondo de Desarrollo Infantil, Impuesto al Valor Agregado)

- Capacitación del franquiciatario: esto se refiere a la formación que debe recibir el dueño del negocio. Por lo general, las capacitaciones de franquicias se imparten en el lugar natal de la misma así que debe incluirse los valores de pasajes de avión, hospedaje, alimentación, etc. (Infofranquicias, 2013)

En el caso del análisis de la presente investigación se puede presentar las siguientes cantidades:

TABLA N. 2
INVERSION INICIAL

INVERSION	TOTAL (USD)
Activos fijos	20.134,38
Activos diferidos	40.397,13
Capital de trabajo	4.798,98
INVERSION INICIAL	65.330,49

Fuente: Curves Monteserrín
Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz

La inversión inicial necesaria para la obtención de la Franquicia Curves For Women en Ecuador, está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de las operaciones del gimnasio se dispone, en activos fijos: 20.134,38 USD, en activos diferidos 40.397,13 USD, y en capital de trabajo 4.798,98 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de 65.330,49 USD, la misma que se encuentra financiada solo con recursos propios (Grijalva, 2013)

Inversión en activos fijos

Las inversión fija “es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado y explotado por la empresa” (Gerencie, 2013).

En el caso del análisis de la presente investigación se puede presentar las siguientes cantidades:

Los activos fijos de Curves Monteserrín comprenden lo siguiente:

Adecuaciones al local comercial: construcción de duchas, vestidores, baños y adecuación de espacio destinado a las maquinas de ejercicio, ventas y administración.

Maquinaria y equipos: 9 maquinas de ejercicio, steps.

Utensilios y accesorios: mancuernas, pesas, colchonetas, ligas.

Equipos de computación y equipos de oficina: monitores, CPU, teclados, materiales de oficina.

Muebles y enseres: archivadores, counter, mesa de ventas, sillas.

TABLA N. 3
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

COSTO DE LAS INVERSIONES	TOTAL (USD)
Adecuaciones del local comercial	10.200,00
Maquinaria y equipo	7.875,00
Utensilios y accesorios	359,04
Equipos de computación	938,40
Equipos de oficina	246,84
Muebles y enseres	515,10
TOTAL ACTIVOS FIJOS	20.134,38

Fuente: Sr. Juan Suntaxi, Ecobases S. A., Computron S. A., www.curveslatonoamerica.com
Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz

Esta inversión, la realizó Curves Monteserrin una sola vez durante la etapa de instalación y se utilizará a lo largo de su vida útil.

Inversiones en activos diferidos

Los activos diferidos representan costos y gastos que no se cargan en el período en el cual se efectúa el desembolso sino que se pospone para cargarse en períodos futuros, los cuales se beneficiaran con los ingresos producidos por estos desembolsos; aplicando el principio contable de la asociación de ingresos y gastos. Son gastos que no ocurren de manera recurrente (Registro Contable, 2013).

En el caso del análisis de la presente investigación se puede presentar las siguientes cantidades:

Los activos intangibles están representados por los gastos de capacitación que se recibirán en México, los gastos de constitución de empresa de Curves Monteserrín, la compra de derechos de Franquicia a Curves For Women y por el pago de garantía y primer mes de arriendo del local comercial.

TABLA N. 4
INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS

CONCEPTO	VALOR TOTAL (USD)
Gasto de compra know-how de la franquicia Curves For Women	26.670,00
Gasto de importación de equipos	5.642,13
Gasto de capacitación	2.300,00
Gasto de constitución de la empresa	785,00
Gasto de arriendo y garantía de local	5.000,00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	40.397,13

Fuente: www.curveslatinoamerica.com, www.aa.com, www.e-comex.net, Dr. Xavier Escobar, SACEI CIA.LTDA., Curves Monteserrin, Holiday Inn Puebla.
Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz

Capital de trabajo

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Gerencie, 2011)

En el caso del análisis de la presente investigación se puede presentar las siguientes cantidades:

TABLA N. 5
CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	VALOR MENSUAL (USD)
COSTOS DIRECTOS	
Mano de obra directa	391,68
TOTAL	391,68
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de obra indirecta	183,60
Insumos	86,70
Mantenimiento	34,68
Gastos administrativos	3.613,39
Gastos de ventas	120,62

Seguro	368,32
TOTAL	4.407,30
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	4.798,98

Fuente: Curves Monteserrin
Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz

El capital de trabajo es el recurso financiero requerido para las operaciones del gimnasio, de acuerdo con el programa de acción.

Mano de obra directa: contratación de una entrenadora a tiempo completo.

Mano de obra indirecta: contratación de dos entrenadoras a tiempo parcial.

Insumos: compra de materiales de oficina, suministros de limpieza y agua.

Mantenimiento: pago de mantenimiento de las maquinas de ejercicios y equipos de computación.

Gastos administrativos: contratación de personal de administración, contadora, personal de seguridad, pago regalías.

Gastos de ventas: contratación de personal para ventas.

Seguros: pago de seguros de las maquinas de ejercicio y equipo de computación.

1.3.2. Estructura de financiamiento

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse (Financiamiento, 2014).

En el caso del análisis de la presente investigación se puede presentar las siguientes cantidades:

Una vez que se ha establecido el plan de inversión a realizarse en Curves Monteserrín, este se compara contra los recursos disponibles y de esta comparación resulta la estructura de financiamiento.

TABLA N. 6
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

INVERSION	VALOR (USD)	%INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Act. Fijos	20.134,38	30,81%	30,81%	20.134,38	0,00%	0,00
Act. Diferidos	40.397,13	61,84%	61,84%	40.397,13	0,00%	0,00
Cap. de Trabajo	4.798,98	7,35%	7,35%	4.798,98	0,00%	0,00
Inversión total	65.330,49	100,00 %	100,00 %	65.330,49	0,00%	0,00

Fuente: Curves Monteserrin

Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz

El gimnasio se encuentra financiado en un 100% con recursos propios, por lo tanto no cuenta con ningún préstamo bancario.

1.3.3. Evaluación de resultados

En el caso del análisis de la presente investigación la evaluación de los resultados de la inversión en una franquicia Curves For Women comprenden la recuperación del dinero invertido y el tiempo en que este se recupera.

La información financiera de la recuperación de inversión de cada club no está disponible para publicarla en esta investigación. Para este efecto, y de acuerdo a las entrevistas efectuadas a las diferentes propietarias de los clubs

en la ciudad de Quito, los resultados actuales de cada club en Ecuador son los siguientes:

TABLA N. 7
RECUPERACION INVERSION

GIMNASIO CURVES	INVERSION RECUPERADA	ESTADO FINANCIERO ACTUAL
AMAZONAS	SI	Utilidad Recuperación de inversión 18 meses
CUMBAYA	NO	Pérdida
CONDADO	NO	Pérdida (Cerrado)
EL BOSQUE	NO	Pérdida/Endeudado (Cerrado)
MONTESERRIN	NO	Pérdida
LOS CHILLOS	SI	Pérdida (Utilidad adquirida mediante otra actividad económica)
PORTUGAL	NO	Punto de equilibrio
SUR	NO	Punto de equilibrio
TUMBACO	NO	Pérdida (Cerrado)

Fuente: Curves Amazonas, Curves Cumbaya, Curves Condado, Curves El Bosque, Curves Monteserrin, Curves Los Chillos, Curves Portugal, Curves Sur, Curves Tumbaco.
Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz.

De los 9 clubs ubicados en Quito, 2 recuperaron su inversión inicial y generan utilidad. Cabe recalcar que Curves Los Chillos está generando utilidad mediante la venta de productos ajenos a la franquicia. Dos clubs se encuentran en el punto de equilibrio, es decir no están obteniendo ganancia ni generando pérdida, dos cerraron sus actividades y 3 se encuentran operando y generando pérdida.

1.3.4. Costos operativos.

Los costos operativos son los gastos que surgen de las actividades actuales de un negocio. En cualquier período de tiempo representa lo que le cuesta a una compañía hacer negocios, los salarios, electricidad, renta, etc. (De Gerencia, 2014).

En el caso del análisis de la presente investigación se puede presentar las siguientes cantidades:

TABLA N. 8
TOTAL GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Reparación y mantenimiento	34,68	416,17
Seguros	368,32	4.419,78
Gastos administrativos	3.613,39	43.360,73
Gastos de importación	120,62	1.447,38
Mano de obra directa	391,68	4.700,16
Mano de obra indirecta	183,60	2.203,20
Insumos	86,70	1.040,4
Otros gastos	1.459,00	17.508,00
TOTAL	6.257,99	75.095,82

Fuente: Curves Monteserrin

Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz

En este caso es particular, para que Curves Monteserrin sea rentable, debería tener una base de 130 socias con un pago de mensual de \$49. La situación actual del gimnasio se basa en una clientela de 90 socias lo cual no genera ingresos suficientes para cubrir los gastos y generar utilidad (Grijalva, 2013).

Concluyendo el primer capítulo, podemos afirmar que, en primera instancia, los costos iniciales de la compra y puesta en marcha de la franquicia Curves For Women así como los costos atribuidos a la operación normal del negocio, pueden llegar a ser extremadamente altos. Considerando que, según la información disponible en la página web de la franquicia, la naturaleza de los franquiciatarios de Curves For Women es la de pequeños emprendedores y amas de casa, se podría afirmar que el solventar estos costos llegaría a perjudicar la motivación emprendedora así como la condición económica del franquiciatario llegando a convertirse en un riesgo alto para la operación del negocio.

CAPITULO II EFECTOS ECONOMICOS, JURIDICOS Y SOCIALES: LIMITACIONES DE FRANQUICIATARIOS CURVES EN INNOVACION Y DESARROLLO

2.1. Ámbito económico.

El sector económico en la operación de una franquicia es la base del funcionamiento de la misma. Si el franquiciatario no cumple con las metas de ventas e ingresos, corre el riesgo de perder el derecho de marca. Es por esto, que se debe tomar en cuenta las leyes y políticas del país donde opera la franquicia para poder acoplarlas al modelo de negocio de la marca. Existen ciertos aspectos económicos en los cuales Curves no ha realizado esta transición de acople perjudicando a los franquiciatarios y el manejo de sus gimnasios.

2.1.1. Impuesto de Salidas de Divisas.

Mediante Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial N° 242 de diciembre 29 del 2012, se crea el Impuesto a la Salida de Divisas sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero (Servicio de Rentas Internas, 2013).

Para que se pueda aplicar este impuesto del 5% es necesario que se realice la transferencia o traslado de divisas al exterior sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, envíos, retiros o pagos de cualquier naturaleza realizados con o sin la intermediación de instituciones del sistema financiero. Cuando el hecho generador se produzca con intervención del sistema financiero, será constituido del mismo débito a cualquiera de las cuentas de las instituciones financieras nacionales o internacionales domiciliadas en el Ecuador que tengan por objeto transferir los recursos financieros hacia el exterior (Servicio de Rentas Internas, 2013).

Para que las diferentes franquicias Curves del Ecuador no se vean perjudicados en su flujo de ingresos por estos valores, los franquiciatarios a

nivel Ecuador, proponen que Curves For Women asuma este 5% de salida de capitales en lo que concierne a los siguientes rubros:

TABLA N.9
CALCULO DE IMPUESTO SALIDA DE DIVISAS

RUBRO	VALOR	5% ISD	TOTAL
Regalías	\$399	\$19,95	\$418,95
Cis	\$39	\$1,95	\$40,95
Publicidad*	\$150	\$7,5	\$157,5
TOTAL	\$588	\$29,4	\$617.4

*Valor a cobrar desde febrero 2014

Fuente: Curves Monteserrin

Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz.

Cuando Curves hace la proyección económica para el siguiente mes, no toma en cuenta este rubro que afecta a los balances. Esto ocasiona que al momento de compararnos con franquicias de otros países, en los cuales no existe tal impuesto, los franquiciatarios ecuatorianos entremos en desventaja al reportar bajos ingresos los cuales no cubren los costos operativos del negocio (Paredes, 2013)

Según Viteri (2013), la limitación de los franquiciatarios al manejar sus cuadros financieros es muy grande. La franquicia posee reglamentos acerca de pagos de arriendos, pagos de personal, etc., lo que no los permite tomar las riendas de sus finanzas internas. También explica, que a simple vista, este rubro de impuesto a salida de divisas puede parecer insignificante, pero si se suman todos los rubros de cada compra al exterior, se crea una cantidad significativa.

2.1.2. Facturación de pagos realizados en el exterior.

Actualmente, Curves For Women recibe los pagos de Regalías, permiso de uso del sistema Cis y publicidad mediante débito a una tarjeta de crédito

internacional de cada club. Los franquiciatarios por su parte deberían recibir una factura para efectos de respaldo, contabilidad y pago de impuestos.

Según lo estipulado en el capítulo II, artículo 11B del Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención (Facturación), publicado en el Registro Oficial No. 679, los servicios prestados en el Ecuador por sociedades extranjeras sin domicilio permanente en el país, deben emitir una Liquidación de Compra de Bienes y Prestación de Servicios al comprador. De la misma manera, los entes pagadores deben retener el valor del impuesto al valor agregado y el valor del impuesto a la renta que corresponda (Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, 2002: 4).

Ya que Curves For Women no está domiciliada en el Ecuador, debería emitir a cada gimnasio Curves del país dicho comprobante el cual aumentaría el valor de las regalías en un 37% que resulta del 12% del impuesto al valor agregado y el 25% del impuesto a la renta. “Este valor lo asumiría el franquiciatario ya que la franquicia no tendría por qué perder ese valor siendo leyes ecuatorianas las que afectan al precio de la regalía” (Barrio, 2013)

El correcto accionar de la franquicia sería el de domiciliarse en el país para que de esta manera, cada franquiciatario reciba una factura que respalde los pagos que realiza por concepto de regalías, uso del sistema y manejo de publicidad, sin perjudicarlo con el aumento del 25% del impuesto a la renta. (Viteri, 2013)

2.1.3. Productos Curves.

Curves For Women posee una página web llamada Curves Products cuya finalidad es brindar a todos los gimnasios Curves de Latinoamérica la

oportunidad de adquirir sus productos (ropa deportiva, accesorios para entrenamiento, suplementos alimenticios etc.) Estos artículos no son para fines comerciales sino que se dan como regalos y van destinados a motivar a las clientas de los gimnasios para que sigan con su entrenamiento en Curves.

Estos productos han tenido bastante éxito entre las socias. No solo usan la ropa o accesorios dentro del gimnasio, sino que han incorporado la marca a su vida diaria. Lo que más esperan las socias es la llegada de los productos porque son cosas novedosas que pueden ser usadas durante el entrenamiento o fuera de él (Grijalva, 2013).

IMAGEN N. 3
JERSEY CURVES



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

IMAGEN N. 4
PULSERA CURVES CIRCUIT WITH ZUMBA



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

IMAGEN N. 5
PANTALON CARGO CURVES



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

IMAGEN N. 6 BATIDOS CURVES



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

El problema surge al momento de importar estos productos. Las mercaderías sin fines comerciales y cuyo valor sea menor o igual a \$400 FOB y su peso menor o igual a 4 kg., pueden ingresar al Ecuador sin pagar aranceles ad valorem, IVA y Fodinfra. (Aduana del Ecuador, 2013). De la misma manera desde el año 2010, mediante Decreto Ejecutivo N. 367 y N.372, publicado en el Registro Oficial N. 293 II suplemento con fecha 31 de mayo, se reforma el Arancel Nacional de Importaciones para los productos de prendas de vestir, calzado y textiles, mediante el cobro de un arancel mixto que en el caso de zapatos consiste en un ad valorem del 10% y \$6 por par de zapatos y para el caso de los textiles y las prendas de vestir un ad valorem del 10% y \$5,5 por kilo neto importado (Todo Comercio Exterior, 2010).

“...Tomando en cuenta estos inconvenientes, se ha pedido a Curves que nos permita fabricar en Ecuador la ropa y los accesorios deportivos para que todas las puedan comprar y que las socias estén a gusto con lo motivación que reciben en cada club. Esta de mas decir que los precios deberían ser accesibles para toda la población de clientes.”
(Espinoza, 2013)

Esta nueva dirección que podría tomar la franquicia nos beneficiaría bastante a los clubs de Ecuador. Al momento no contamos con productos para reconocimiento, captación y retención de socias y Curves For Women no nos permite fabricar esos productos en el país. Los productos Curves son una parte fundamental para la motivación de las socias. Cada vez que ellas ven en Facebook o en la página web estos artículos, quieren comprarlos y nosotras no podemos ofrecerle ese servicio porque no contamos con el stock para brindárselo (Duran, 2013)

2.1.4. Capacitación.

El franquiciatario Curves tiene algunas herramientas para capacitarse constantemente acerca de todo lo que abarca la franquicia. Entre estas, encontramos las capacitaciones llamadas Club Camp impartidas anualmente en Puebla, México que están dirigidas a los propietarios, gerentes y empleados de todos los gimnasios de Latinoamérica. Los 5 días de curso, proveen la información necesaria para operar una franquicia de Curves cubriendo temas como: servicio, producción de clientes, ventas y administración. También se imparten cursos sobre la cultura y relaciones de Curves, el entrenamiento de Curves, publicidad y promoción, el programa de control de peso de Curves, fisiología del ejercicio, sistemas de operaciones, proceso de ventas, contratación y entrenamiento a los empleados, así como el aspecto legal para mantener el negocio.

Los Club Camp no tienen un máximo de asistentes pero los costos de pasajes de avión, alojamiento y alimentación corren por cuenta de cada gimnasio.

TABLA N. 10
COSTOS DE CAPACITACION

RUBRO	VALOR \$
PASAJES DE AVION	1300.00
HOSPEDAJE	800.00
ALIMENTACION	200.00
TOTAL	2300.00

Fuente: www.aa.com, Holiday Inn Puebla
Elaborado por: María Verónica Rodríguez Muñoz

Cada franquicia Curves cuenta al menos con 4 miembros del personal (propietaria, administradora, 2 entrenadoras). Si queremos que todo nuestro staff vaya a capacitarse cada año, lo cual es lo óptimo, tendríamos que tener un presupuesto de \$9200,00 anuales por club. Son costos que ningún Curves puede cubrir. Entonces tenemos el problema de tener personal con conocimientos que no están actualizados o disminuir la utilidad del gimnasio para costear la capacitación (Paredes, 2013).

Curves está al tanto del problema que tienen los gimnasios ecuatorianos para asistir a las capacitaciones. Su objetivo debería ser que todos los clubs capaciten todo su personal todos los años. Es por esto que se debería implementar capacitaciones en Ecuador para que los costos operativos de cada club no se disparen y puedan estar actualizados siempre (Grijalva, 2013)

2.2. **Ámbito legal.**

De la misma manera que el ámbito económico, Curves no se ha planteado un nuevo enfoque en los temas legales concernientes a la operación de la franquicia y el cumplimiento de las leyes ecuatorianas. Igualmente, la voz de los franquiciatarios no ha sido escuchada lo que recae en nuevos problemas al momento de operar el negocio.

2.2.1 **Imagen corporativa Curves para Ecuador.**

El 26 de junio del 2013, entro en vigencia la Ley Orgánica de Comunicación Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 22. En dicha ley, se estipulan algunos cambios en el campo de la publicidad y propaganda dando preferencia a la producción nacional.

SECCION VI **Producción nacional**

Producción de publicidad nacional.-

La publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano a través de los medios de comunicación deberá ser producida por personas naturales o jurídicas ecuatorianas cuya titularidad de la mayoría del paquete accionario corresponda a personas ecuatorianas o extranjeros radicados legalmente en el Ecuador, y cuya nomina para su realización y producción la constituyan al menos el 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros radicados legalmente en el país. En este porcentaje de nomina se incluirán las contrataciones de servicios profesionales.

Se prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras.

Para efectos de esta ley, se entiende por producción de publicidad los comerciales de televisión y cine, cuñas para radio, fotografías para publicidad estática, o cualquier otra pieza audiovisual utilizada para fines publicitarios.

No podrá difundirse la publicidad que no cumpla con estas disposiciones, y se sancionara a la persona natural o jurídica que ordena el pautaaje con una multa equivalente al 50% de lo que hubiese recaudado por el pautaaje de dicha publicidad. En caso de la publicidad estática se multara a la empresa que difunde la publicidad (Ley Orgánica de Comunicación Ecuador, 2013: 28)

Dentro de las políticas de Curves For Women, los gimnasios deben ubicar en todas las ventanas del local artes publicitarias de Curves. Esto se debe a que las mujeres que van a Curves quieren hacer ejercicio sin sentirse observadas y juzgadas por las personas que se encuentran fuera del local. Todas estas publicidades han sido elaboradas ya sea en Estados Unidos o en México.

De acuerdo a la ley vigente, Curves For Women debería realizar una base de artes publicitarias exclusivamente para el Ecuador. Estas artes deberían ser elaboradas con una agencia publicitaria ecuatoriana y las fotografías deberían ser tomadas con modelos ecuatorianas también. De esta manera, ningún gimnasio del país tendría problemas legales debido a publicidad extranjera (Vásconez, 2013)

Por último si ellos no lo quieren hacer, deberían dejar que nosotras nos organicemos y creemos esta base de datos para cumplir con la ley y con la normas de Curves. De igual manera me parece que al hacernos nosotros cargo de esta publicidad, se debería rebajar el monto de las regalías (Viteri, 2013)

Cabe recalcar que esta nueva normativa de publicidad es exclusiva para el Ecuador, el resto de los gimnasios Curves del mundo hacen uso de una base de datos diferente, con material mexicano proporcionada por la franquicia. Este nuevo accionar en cuanto a la publicidad tomaría tiempo, dinero y personal extra. Curves Mexico está gestionando este pedido para que sea direccionado de la mejor manera posible. (Barrio, 2013).

2.2.2 Contrataciones de personal

En los gimnasios Curves, existe generalmente un equipo de trabajo compuesto por 4 personas, cada cargo con un perfil determinado y con un ámbito laboral establecido:

1. Entrenador de circuito.
Competencias: atención a las socias, generación de visitantes y venta de membresías.
2. Gerente de entrenamiento.
Competencias: habilidades como entrenador de circuito, aprender todos los aspectos de la gestión diaria (contratación, capacitación y motivación de los empleados), capacidad de realizar trabajo administrativo y implementar promociones mensuales y estrategias de mercado.
3. Gerente.
Competencias: habilidades como entrenador de circuito, habilidades como gerente de entrenamiento, demostrar carácter y talento necesario para dirigir un club con éxito, evaluar correctamente la situación y saber

cómo dar el siguiente paso e influir en las personas para lograr un propósito.

Se concentra en los recursos del club.

4. Propietario.

Competencias: habilidades como entrenador de circuito, habilidades como gerente de entrenamiento y habilidades como gerente.

Se concentra en el desarrollo de estrategias comerciales y en la búsqueda de oportunidades para promocionar el club (Curves Resources, 2013).

Sin embargo, la parte comercial y de mercadeo del gimnasio, puede hacerlo una tercera persona sin que necesariamente tenga que encargarse el propietario del club.

Proceso de contratación:

1. Desarrollar una descripción del puesto: establecer las responsabilidades, derechos y obligaciones.
2. Identificar candidatos/publicar: en primer lugar para encontrar posibles candidatos dentro del club ya que a él asisten estudiantes, amas de casa y personas jubiladas dispuestas a trabajar en su tiempo libre. Otras formas de hacerlo es mediante publicaciones en la prensa.
3. Desarrollar las preguntas de entrevista: ¿Cómo trabaja con gente?, ¿Cuáles son sus aficiones?, ¿Cuál es su experiencia previa?, ¿Cuántas horas diarias puede trabajar? Y ¿Cuál es la aspiración salarial?
4. Realizar una entrevista telefónica.
5. Realizar una entrevista en persona.
6. Comprobar referencias personales y laborales.
7. Contratar al empleado. (Curves Resources, 2013))

El principal problema es la contratación de entrenadoras. Es difícil encontrar personal para el circuito y cuando lo encuentras renuncian muy pronto lo que te hace perder tiempo y dinero. Seguimos los lineamientos de la franquicia contratando estudiantes pero no se puede trabajar bien con ellas porque están aquí por hobby, no por necesidad, así que les exiges un poco y se van (Reinoso, 2013).

El proceso de selección normado por Curves For Women no difiere demasiado de la búsqueda de personal utilizado en Ecuador. La empresa privada sigue un procedimiento similar a este:

- Establecer la necesidad del personal en un área o puesto determinado.
- Anunciar la vacante del puesto con toda la información pertinente al mismo ya sea dentro de la empresa, en periódicos de circulación masiva o vía internet.
- Después de recibir la información de los aplicantes, hacer una pre-selección para determinar los que cumplen con los requisitos propuestos por el empleador.
- Acordar citas con los candidatos vía telefónica.
- Realizar una entrevista en persona donde se da a conocer la actividad de la empresa, la naturaleza del puesto, el salario y las aspiraciones y expectativas del candidato.
- Si el aspirante cumple con el perfil, acordar una segunda entrevista para realizar todos los exámenes psicológicos y de conocimiento que la empresa crea necesarios.
- Comprobar las referencias laborales y personales
- Contratar al empleado (Buitrón, 2013)

Lo que realmente le interesa al departamento de Recursos Humanos de la empresa, es encontrar la persona que cumpla con el perfil solicitado en el menor tiempo posible. El proceso de selección es el mismo en casi todas las corporaciones. Algunas tienen elementos extras como capacitaciones previas a las contrataciones para determinar aptitudes pero básicamente el procedimiento es igual (Buitrón, 2013)

La entrenadora Curves no debe ser una persona que tenga una formación profesional en el ámbito de la cultura física, sino que debe ser alguien proactiva, alegre, extrovertida y que sepa trabajar en equipo. La capacitación corre por cuenta de Curves ya que es un método del cual no podrá instruirse en ninguna otra parte (BARRIO, 2013: 1).

Parece fácil contratar una entrenadora para Curves. Solo necesitas alguien extrovertida, sin experiencia ni formación. Pero no es tan simple. Siempre necesitas alguien que sepa de la dinámica del deporte para saber llevar una clase y no lesionar a las socias. (Viteri, 2013)

Existen tres problemas principales acerca del tema de reclutamiento y contratación de entrenadoras:

1. Contratación de acuerdo a legislación laboral ecuatoriana: De acuerdo a la ley ecuatoriana, el empleado debe firmar un contrato de trabajo que debe ser registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales de forma inmediata, y debe estar afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día laboral. (Codigo de Trabajo Ecuatoriano, 2005)

Los trámites de afiliación y registro de contrato llevan tiempo. Ha pasado algunas veces que hasta que todo quede legalizado, la entrenadora renuncia así que debo empezar a hacer el trámite de liquidación. El mundo laboral de las entrenadoras no es estable. Ellas prefieren trabajar por horas porque a veces están y otras veces no (Paredes, 2013).

2. Conocimiento y experiencia de la entrenadora: Curves es un método no tradicional y poco conocido. El único lugar donde una persona se puede capacitar en este tema es en uno de los gimnasios Curves a nivel mundial. Es debido a esto que la mayoría de candidatas a entrenadoras solo están capacitadas en los métodos tradicionales como los aeróbicos y el baile.

Cada vez que contrato una entrenadora tengo que prácticamente “desprogramarle” y volverle a “programar”. El método Curves es totalmente diferente a los otros métodos tradicionales desde la manera de tratar a la socia hasta el tipo de ejercicio que necesita cada una. Eso lleva mucho tiempo y cuando al fin la tengo capacitada, renuncia y tengo que empezar todo otra vez (Reyes, 2013).

3. Remuneración: En el Ecuador, las entrenadoras físicas obtienen una remuneración por hora de trabajo. Es poco común tener una preparadora física trabajando 8 horas en un gimnasio ya que la clientela debe tener variedad en cuanto al personal del club. De acuerdo a esta situación, el costo por hora de una entrenadora va de USD20 a USD35 la hora dependiendo el método a impartir (Chavez, 2103).

Una entrenadora Curves no tiene el mismo desgaste físico que una entrenadora de aeróbicos, baile o kropp 3D. Por eso la remuneración no puede ser igual a la de una monitora tradicional. Sus principales funciones dentro del circuito son las de corregir, motivar y enseñar a las socias en lo que a las maquinas se refiere. No tiene que estar toda la clase en constante movimiento (Espinoza, 2103)

...es por esta razón que los Curves pagamos como mucho USD5 a una entrenadora. Cuando las clases son más exigentes, sube la tarifa. Sin embargo creen que están mal pagadas y cuando les pides que trabajen más horas para que ganen más plata, no quieren (Reyes, 2013)

Por estas razones, entre otras, Curves For Women podría ayudar a los clubs con una base de datos para la contratación de personal, entrenadoras principalmente. Se haría una selección previa para que cuando un Curves este en necesidad de personal, tenga a dónde acudir y no equivocarse en la contratación o en la remuneración. De igual manera, las entrenadoras se sentirían mas respaldadas y beneficiadas ya que podrían laborar en más de un Curves (Reyes, 2013).

2.3. Ámbito cultural.

Como se ha manifestado anteriormente el éxito y desarrollo comercial de una empresa se determina en el estudio del focus group, donde se debe hacer un estudio exhaustivo del mercado de acuerdo a los diferentes aspectos sociales, culturales, políticos, regionales y hasta religiosos. Esto para insertar un mercado de acuerdo a las necesidades del grupo objetivo y no de las necesidades económicas de la empresa. Tales necesidades no han sido cubiertas por la franquicia omitiendo nuevamente lo que los franquiciatarios puedan opinar sobre el tema.

2.3.1. Nuevos métodos de entrenamiento

El tema relacionado con el deporte y el fitness es muy dinámico y cambiante. Un día se conoce un nuevo método de ejercicios y a los tres meses queda obsoleto debido a que se crea uno nuevo y mejor. Un gimnasio no se puede quedar siempre con los mismos métodos de entrenamiento ya que el cliente puede caer en la rutina hasta llegar al punto de aburrirse y dejar de asistir al club.

Los gimnasios Curves han sufrido de este mal desde poco después de su incursión en el país. Este método peligra en ser monótono y las mujeres que lo practican llegan a aburrirse del mismo (Grijalva, Viteri, Reyes, 2013)

Métodos como Baile, Pilates, TRX, Yoga, Cycling, etc. han incursionado al mercado con éxito dando a los usuarios nuevas formas de entrenar, más seguras y menos aburridas. Es aquí donde los clubs Curves quedan limitados

al no poder introducir estos métodos en los gimnasios, lo que resulta en pérdida de clientes con nuevas preferencias.

Los dos primeros años nos fue súper bien. Teníamos buena asistencia de socias y las ventas mensuales no estaban mal. Al empezar el tercer año, la gente se aburría del método y nos pedían que demos otras clases aparte del circuito, querían que incorporemos al entrenamiento caminadoras, elípticas y bicicletas y querían quedarse más tiempo en las máquinas. Como es una franquicia, yo no podía hacer nada de eso, entonces las socias se fueron a otros gimnasios que les daban lo que querían, les daban los nuevos métodos (Reinoso, 2012).

Según Reinoso (2012), estas limitaciones en la innovación de entrenamientos hacen que Curves se quede atrás y no progrese como el resto de gimnasios. Los dueños de los diferentes clubs, necesitan tener un poco de espacio para implementar en sus gimnasios métodos que estén de moda y sean la última tendencia.

En sus inicios, la franquicia incursionó en el mercado ecuatoriano solamente con el método Curves. Posteriormente se incorporaron los métodos Circuit Curves con Zumba, Curves Pilates, Curvesboxing y Curves ABS.

Hemos visto que la franquicia necesita renovarse una vez más. Por una parte, las socias están llegando a aburrirse de los métodos y por otra parte es necesario incorporar un entrenamiento de baile que sea propio de Curves y que no sea Zumba. Todos los gimnasios necesitamos el Curves Dance Party (Duran, 2013).

IMAGEN N. 7
LOGO CURVES DANCE PARTY



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

El Curves Dance Party es un método de baile coreográfico basado en el Wateke. Este entrenamiento fue inventado por Alberto Mawcinitt y se trata de una “Fiesta Non Stop The Music”, es decir un entrenamiento en que la música que lo acompaña no para. Emplea el dominio de técnicas y estilos de baile y abarca bailes coreográficos como: pole dance, hip-hop, baile sobre sillas, salsa

en línea, rueda de casino, baile para niños, jazz-dance, belly dance, etc. (Curves Latinoamérica, 2013)

Para que este entrenamiento pueda realizarse en los gimnasios Curves del Ecuador, se llevará una primera certificación en Quito para que el personal de cada gimnasio tenga conocimiento y domine las técnicas del Curves Dance. Posteriormente, se realizarán las dos certificaciones restantes previas a la obtención del título de Máster Dance Trainer (Barrio, 2013)

La incursión de este nuevo entrenamiento se ha demorado bastante. Es obvio que necesitamos nuevos métodos para que el gimnasio no se vuelva rutinario pero la franquicia no quiere escuchar. Están muy ocupados con todos los procedimientos burocráticos y sentimos que se están enfocando más en los países que les están dando más ingresos. Por otro lado no nos permiten adecuar nuevos entrenamientos por nuestra cuenta así que nos tienen atados de manos (Grijalva, 2013).

2.3.2. Target.

Curves se ha encargado de promocionar al gimnasio a un target de mujeres entre 20 y 65 años con un nivel socioeconómico medio, medio-alto. Son mujeres que les gusta cuidarse pero no cuentan con el tiempo suficiente debido a sus diferentes actividades diarias, a quienes no les agradan los gimnasios tradicionales por razones personales o porque buscan un trato personalizado. (Curves Latinoamérica, 2012).

La imagen que Curves proyecta es de "entrenamiento fácil". Este concepto tiene que cambiar porque un circuito de 30 minutos Curves bien hecho, equivale a una hora y media de ejercicio en un gimnasio tradicional. Así que no es fácil. Se debería hacer énfasis en el ejercicio exigente que puede proveer Curves (Reyes, 2014).

Perdimos mucha clientela con esta imagen que transmitimos. Nadie quiere estar en un gimnasio que no te exige físicamente, o en un gimnasio que tiene como decoración en sus ventanas fotos de gente sedentaria o fuera de forma (Reyes, 2013)

Hemos tratado de cambiar esta idea de que todo entrenamiento es mejor que Curves. La mujer que va a Curves no solo debe ser la abuelita que le sobra el tiempo y el ama de casa que no le gusta el deporte. Las mujeres que van a Curves deben saber que van a los 30 minutos más exigentes de su día y que con una rutina diaria pueden llegar a ser mujeres atléticas que se exigen en sus entrenamientos. Sin embargo, la franquicia no nos da mucho espacio para cambiar la dirección publicitaria (Paredes, 2014).

2.3.3. Control de calidad.

El papel de Curves For Women en el control de calidad en Ecuador ha sido casi nulo. Los conflictos entre franquiciatarios debido a malas prácticas por

parte del staff de los clubes no se han hecho esperar y esto ha ocasionado una ruptura en las relaciones entre los dueños de los diferentes clubs.

Curves nos tiene abandonados. No tenemos respaldo de la franquicia, todos los clubs pelean entre si y si tenemos problemas de algún tipo no tenemos a quien acudir. Ya es hora que nos tomen en cuenta y que estudien la razón por la cual no todos los clubs de Ecuador están donde deberían estar (Viteri, 2013)

Según Viteri (2013), es lamentable que nuestra cultura cree la necesidad de que nos estén vigilando y monitoreando constantemente. La naturaleza ecuatoriana es la de no seguir los reglamentos y en el caso de Curves, esto ha resultado en que cada gimnasio tome sus propias decisiones acerca del rumbo del negocio.

Aunque en el contrato de franquicia este estipulado que no podemos hacer nada fuera de lo estrictamente permitido, los gimnasios han optado por poner entrenadores, entrenamientos y políticas de acuerdo al criterio de la dueña. Esto nos pone en contradicción y en problemas con la franquicia porque lo último que queremos es desobedecer el contrato pero al mismo tiempo, sabiendo que el control de la franquicia no tiene presencia en país, necesitamos hacer cambios para que nuestros club funcionen (Grijalva, 2013).

2.4. Respaldo legal del franquiciatario en Ecuador.

Sumado a las limitaciones ya explicadas anteriormente, el franquiciatario ecuatoriano no cuenta con una ley de franquicias que lo respalde frente a las empresas internacionales. Queda de más el aclarar que la franquicia internacional que incursiona en el mercado ecuatoriano tiene mayor poderío económico, legal y comercial frente al nuevo franquiciatario. Este factor influye también en el grado de libertad con el que cuentan los dueños de los gimnasios Curves de Ecuador para operar su negocios.

2.4.1. El contrato de franquicia y su legislación en Ecuador.

El contrato de franquicia es un acuerdo mediante el cual una persona llamada franquiciador otorga a otra persona natural o jurídica, llamada franquiciado, económica y jurídicamente independientes, el derecho a la distribución comercial y la explotación de un producto o servicio bajo, su nombre, logos, colores, secretos comerciales, programas y marca (GANDINI, 2012: 1).

Según el presidente de Ecuafanquicias, Ing. Guido Santillán, en el Ecuador no existe una legislación para los contratos de franquicia. El único instrumento de respaldo para el franquiciatario es el contrato en sí.

La razón principal para que no exista una ley de franquicias es debido a que en el Ecuador todavía no existe un número considerado de negocios franquiciados el cual justifique la creación de una legislación. Países como México, por ejemplo, cuenta con más de dos mil franquicias así que una ley que las regule, es necesaria (SANTILLAN, 2013: 1).

Si una persona desea comprar una franquicia internacional, tiene el apoyo de instituciones como AEFran (Asociación Ecuatoriana de Franquicias) o Ecuafanquicias. Estas asociaciones prestan servicios como asesorías en selección y análisis de franquicias, análisis en la negociación del contrato y análisis en temas financieros, legales, etc. (SANTILLAN, 2013: 1)

Aunque existan estos lugares prestos a ayudar al posible comprador, siempre la franquicia internacional tiene las de ganar, ya sea por experiencia en tema legal o por poderío económico. Ese el riesgo que corre la persona, debe adherirse a un contrato que ha sido aprobado por los abogados de la franquicia y si no lo hace simplemente no le dan el derecho. (SANTILLAN, 2013: 1)

Como conclusión general de este capítulo se evidencia que existen ciertos aspectos que la franquicia Curves For Women ha pasado por alto en cuanto a las leyes propias de Ecuador. El hecho que el contrato de franquicia sea altamente restrictivo en cuanto al manejo de los clubs a nivel mundial, conlleva al irrespeto de las normas y reglamentaciones impuestas en él. Los franquiciatarios ecuatorianos, se ven altamente en desventaja debido a no contar con un control de calidad apropiado por parte de la franquicia principal, no recibir la atención debida a sus requerimientos en cuanto a leyes y disposiciones ecuatorianas y no tener la libertad suficiente para sacar su negocio adelante con la ayuda de nuevos métodos y sistemas de entrenamiento.

CAPITULO III

RELACION ENTRE FRANQUICIATARIOS CURVES ECUADOR: INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS.

3.1. El método Curves y sus programas de entrenamiento.

Debido a que los métodos de entrenamiento de un gimnasio son la razón de ser del mismo y con la finalidad de entender en qué consiste el método Curves, es necesario hacer una revisión explicativa del funcionamiento del circuito y los equipos comprendidos en éste. De la misma manera, se da una explicación breve de los recursos informáticos que están a disposición de los franquiciatarios para el normal funcionamiento de los gimnasios.

3.1.1. El circuito Curves

Un método es un proceso riguroso que determina el éxito de diversos tipos de productos o servicios en un mercado general o estratégico, cada servicio genera un procedimiento que lo adopta como parte de sus políticas de mercado y las mismas las trasciende de manera rigurosa a cada sucursal que en torno a la necesidad se va ampliando. Como se sustenta a continuación, Curves desarrolló diferentes tipos de métodos de acuerdo al enfoque administrativo, instrucción comercial e instrucción física.

Los gimnasios “tradicionales” que se conocen hoy en día consisten en una sala de máquinas de trabajo cardiovascular y otra sala de máquinas de musculación. Las nuevas tendencias en entrenamientos se han ido acoplando paulatinamente a estos clubs brindando variedad a una rutina de ejercicios. Entre estos, tenemos Curves.

El método Curves consiste en un entrenamiento fácil, rápido y divertido creado especialmente para mujeres. El sistema combina ejercicios cardiovasculares con entrenamiento de fuerza en un lapso de 30 minutos. Con la utilización de un circuito de máquinas hidráulicas concebidas especialmente para el cuerpo femenino, se logra acelerar el metabolismo, tonificar los músculos y fortalecer los huesos, logrando quemar hasta 500 calorías por sesión y poder así recuperar o mantener la figura (Curves Latinoamérica, 2012).

Las máquinas de Curves trabajan todos los músculos del cuerpo, aislando grupos musculares y trabajando dos músculos a la vez. Otro factor importante dentro de los gimnasio Curves, es la motivación y apoyo de toda la comunidad de mujeres que forman parte de este método, así como el de las entrenadoras que están para ayudar, corregir y exigir de acuerdo a los objetivos y estado físico de cada mujer (Curves Latinoamérica, 2012).

El método consiste en un circuito básico de 8 máquinas hidráulicas que trabajan los principales músculos que nos interesan a las mujeres. Alternando entre cada máquina, hay una estación de recuperación la cual, como su nombre lo indica, sirve para recuperar los músculos antes de pasar a la siguiente máquina. El tiempo de entrenamiento en cada máquina y en cada estación de recuperación es de 30 segundos ya que este es el tiempo suficiente para que el músculo empiece a agotarse y ya no rinda de la misma manera. Todos los gimnasios Curves tienen una grabación que les indica cada 30 segundos que cambien de estación. Adicionalmente a esto, la grabación nos avisa cada 8 minutos que controlemos nuestra frecuencia cardíaca para darnos cuenta si estamos haciendo los ejercicios en la intensidad debida (Barrio, 2013).

Es un método muy noble y muy bueno. Podemos entrenar a mujeres que nunca han hecho ejercicio, mujeres de la tercera edad, mujeres con problemas de salud como diabetes, bajando los niveles de azúcar en el cuerpo; lesiones articulares, ya que al ser máquinas hidráulicas no impactan las articulaciones del cuerpo; problemas de triglicéridos y colesterol ya que el ejercicio ayuda a bajar los niveles de estos componentes en el cuerpo. Es un sistema muy seguro para las mujeres embarazadas y para las mujeres que quieren recuperar su figura después de dar a luz (Barrio, 2013).

IMAGEN N. 8
CIRCUITO CURVES



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

3.1.2. Equipos Curves.

El método Curves consiste en la utilización de un circuito de ocho máquinas hidráulicas y ocho estaciones de recuperación. Estas máquinas tienen la característica de ser “doble positivo”, es decir que en cada una de ellas, en el mismo equipo, se trabaja dos grupos musculares. (Curves Latinoamérica, 2013).

Abdomen/Espalda: Trabaja los músculos erector espinal y abdominales.

Abductor/Aductor de la Cadera: Trabaja los músculos abductores y el tensor de la fascia lata.

Bíceps/Tríceps: Trabaja los músculos bíceps y tríceps en los brazos.

Extensión de Piernas: Trabaja los músculos isquiotibiales y cuádriceps.

Pecho/Espalda: Trabaja los músculos romboides, latísimo dorsal y pectorales.

Prensa de Hombros: Trabaja los músculos deltoides, trapecio y latísimo dorsal.

Prensa de piernas: Trabaja los músculos glúteos, cuádriceps, iliopsoas, y los isquiotibiales.

Sentadilla: Trabaja los músculos glúteos, cuádriceps, iliopsoas, y los isquiotibiales.

Estación de Recuperación: Step que se coloca entre las máquinas. Tiene el objetivo de permitir a la persona descansar los músculos y prepararlos para la siguiente máquina. (Curves Latinoamérica, 2013).

Además de estas máquinas, existen otras adicionales que se pueden ir incorporando de acuerdo al número de socias que tiene el club.

Encogimiento de Hombros: Trabaja los músculos trapecios, latísimo dorsal y deltoides.

Escaladora de Recuperación: Su objetivo no es el de trabajar los músculos. Se usa en vez de una estación de recuperación.

Flexión horizontal de hombro en máquina: Trabaja los músculos pectorales, romboides, trapecios y latísimo dorsal.

Glúteos: Trabaja los músculos glúteos, isquiotibiales, cuádriceps e ilíacos.

Levantamiento Lateral: Trabaja los músculos oblicuos y el cuadro lumbar.

Oblicuos: Trabaja los músculos oblicuos en el abdomen. (Curves Latinoamérica, 2013).

3.1.3. Recursos informáticos.

CIS (Curves Information System): www.cis.curveseurope.com. Este sistema se encarga de almacenar y proveer información referente a lo siguiente:

- **Socias:** Con datos como información personal, asistencias a entrenamientos, peso, medidas, porcentaje de grasa corporal, metas, etc., el personal del club puede realizar un estricto seguimiento a cada cliente activa.
- **Publicidad:** Este sistema cuenta con una base de datos de artes publicitarios de acuerdo a la promoción o temática de entrenamiento mensual programada por la franquicia. Mediante el programa Ad Builder, cada club puede imprimir esta publicidad personalizándola con los datos propios de cada gimnasio. Este recurso es de gran utilidad ya que cada club ahorra los costos de elaboración de artes publicitarias.
- **Información Financiera:** Como herramienta, el CIS provee a los administradores de cada club una hoja de proyección mensual de acuerdo a el movimiento de clientes y cobros realizados el mes anterior.

Curves Resources: www.curves-resources.com.mx. En esta página web se puede encontrar material y artes publicitarias útiles para nuevas aperturas, decoración interna y externa del club, firmas electrónicas para envío de e-mails, material de capacitación a personal (entrenadoras y administradoras) e información de programas de entrenamiento.

Curves Community: www.curvescommunity.com. Recurso parecido a Curves Resources con la diferencia que aquí se puede encontrar material referente a procedimientos y lineamientos de la franquicia así como sesiones de capacitaciones vía Skype.

Curves Complete: www.curvescomplete.com. Dirigido a las socias de cada club. Consiste en un programa de pérdida de peso diseñado especialmente para combinar ejercicio, planes alimenticios y seguimiento por parte del equipo de nutrición de Curves For Women. Este programa permite a la usuaria elaborar comidas de acuerdo a sus preferencias, hacer seguimiento de su progreso, conectarse con la comunidad de Curves Complete y recibir la motivación necesaria para adherirse al plan y alcanzar las metas planteadas.

IMAGEN N. 9
LOGO CURVES COMPLETE



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

Estamos felices con esta nueva dieta. Curves se ha actualizado bastante ya que son planes alimenticios súper fáciles de seguir. El seguimiento del progreso de la socia se hace vía web con nuestra nutricionista de Curves Latinoamérica. El costo de todo el plan alimenticio es de \$99 pero créeme que es un dinero bien invertido porque los resultados son evidentes desde la primera semana. Y si completas eso con el circuito, podrás llegar a tus metas en muy poco tiempo (Barrio, 2013).

Todavía no se ha hecho el lanzamiento formal de esta dieta pero tenemos la esperanza de que va a tener gran acogida en nuestros gimnasios ya que la alimentación es una herramienta fundamental en lo que a pérdida de peso se refiere. Es necesario pasar esta información a las socias para que conozcan a profundidad las ventajas de este nuevo sistema (Espinoza, 2013).

3.2. Programas de Entrenamiento Curves

Así como es necesario conocer la naturaleza de un gimnasio Curves, también es importante exponer todos los entrenamientos adicionales que acompañan al circuito descrito en líneas anteriores. Estos sistemas, se han ido incorporando a la franquicia al pasar de los años y han resultado ser gran novedad en la fase inicial de implementación. Debido a que las necesidades de las clientes Curves son diversas, los entrenamientos deben encaminarse a cubrir dichas necesidades siempre con la intención de lanzar métodos nuevos e interesantes.

3.2.1. Entrenamiento avanzado.

El entrenamiento avanzado de Curves está diseñado para mujeres saludables que han estado entrenando bajo el sistema Curves por tres meses o más. Este entrenamiento consiste en exigir más a la usuaria logrando que aumente sus repeticiones en cada máquina y que su nivel de ejercicio suba al 70% u 80% de su capacidad. Es un excelente modo de ofrecer a las socias un entrenamiento seguro y eficaz basado en sus propios niveles individuales relativos a su condición física (Curves Resources, 2013)

3.2.2. Curves Smart

Uno de los programas de Curves, es el Smart, el cual consiste en un sistema electrónico que permite que cada máquina del circuito reconozca a cada miembro de cada club y a su nivel de fitness, pudiéndose adecuar el entrenamiento a las necesidades individuales de ejercicio de acuerdo a sus objetivos. De la misma manera, el sistema hace las veces de entrenador personal, ya que reporta si la usuaria hace el ejercicio de la manera correcta y el efecto causado en su metabolismo, estado físico y salud (Curves Latinoamérica, 2012).

El sistema consiste en lo siguiente: cada miembro del gimnasio posee una pequeña tarjeta la cual contiene todos sus datos relacionados con edad, peso, estatura, nivel de entrenamiento, frecuencia cardiaca, etc. Esta tarjeta se inserta en cada máquina del circuito para que esta sepa a qué intensidad y velocidad debe trabajar la usuaria. En una pequeña pantalla se puede ver el

reporte del entrenamiento en curso. El color amarillo refleja un entrenamiento pobre y el color verde un entrenamiento excelente (Curves Latinoamérica, 2012).

El Smart es un sistema que te permite seguir de cerca tu entrenamiento. La filosofía de Curves es la de brindarte un entrenamiento súper personalizado, el Smart lo personaliza aun más. De esa manera puedes constatar el tipo de entrenamiento que estás haciendo y que tan efectivas son tus sesiones de ejercicio. Todos lo Curves deberían tenerlo (Barrio, 2013).

¿Cómo funciona el programa Curves Smart?

1. Se ingresan en el sistema los datos personales, historial de salud y programa individual de la socia.
2. Se asigna a la socia una tarjeta de identificación Curves Smart.

IMAGEN N. 10
MONITOR, TARJETA DE ENTRENAMIENTO CURVES SMART



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

3. Se realiza una prueba de fuerza y de rango de movimiento que acondiciona el entrenamiento al cuerpo de la socia. Se crea un perfil personalizado de ejercicio.
4. El ritmo cardíaco se mide de tres maneras: con los sensores del Stepper de Recuperación, por medio de un monitor pectoral o por un conteo manual de 10 segundos.
5. El sistema Curves Smart recolecta la información diaria del entrenamiento de la socia y genera un Índice de Rendimiento (IR) en

una escala de 1 a 1.000. Este valor representa en nivel de intensidad o la cantidad de trabajo realizado.

6. Para obtener el ritmo cardíaco de manera más precisa es necesario: tener las manos limpias y libres de aceites o lociones, poner las manos directamente sobre el sensor envolviendo con los dedos las agarraderas, no sujetar las agarraderas muy fuerte y estar al tanto de que algunos medicamentos y marcapasos pueden afectar el ritmo cardíaco y la precisión del sensor.

IMAGEN N. 11
MONITOR DE MEDICION DE RITMO CARDIACO SMART



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

7. Al final de cada entrenamiento, la socia podrá ver los resultados en cuanto a rendimiento y avances de las últimas 10 sesiones.

8. El programa asegura el flujo de resultados al ajustar constantemente la intensidad del entrenamiento. Mientras la socia se vaya fortaleciendo, la resistencia irá en aumento (Curves Resources, 2013).

El siguiente paso es escoger el programa que se ajuste mejor a las necesidades de la socia.

1. Entrenar y Reducir: El preferido por la mayoría de las socias. Al ejercitar al 65% de la fuerza máxima del cliente, se alcanzará resultados

excelentes con seguridad. Cada entrenamiento empieza con un calentamiento de 3 minutos y termina con un periodo de enfriamiento de 3 minutos, más 5 minutos de estiramiento.

2. Tonificar y Fortalecer el Músculo: Este programa para esculpir el cuerpo está basado en un nivel alto de intensidad durante el entrenamiento, establecido al 75% de la fuerza máxima. Cada entrenamiento empieza con un calentamiento de 3 minutos y termina con un periodo de enfriamiento de 3 minutos, más 5 minutos de estiramiento.

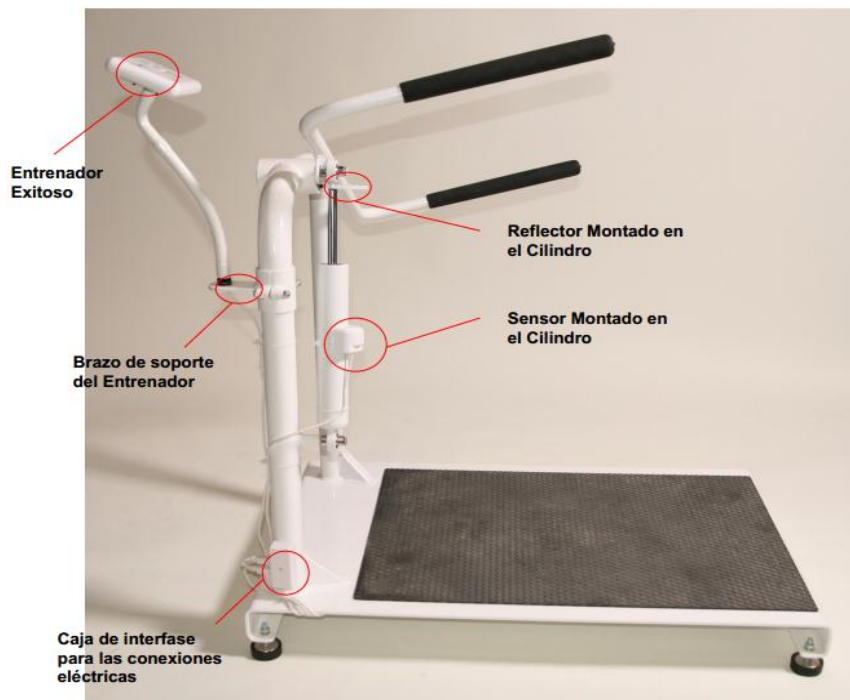
3. Cardio: Las socias con problemas de salud pueden aprovechar el programa Cardio. En este programa la resistencia se fija cuidando la seguridad del cliente a un nivel de 50% de la fuerza máxima. Este programa será automáticamente seleccionado en cada segundo día consecutivo de entrenamiento en los programas de Entrenar y Reducir y Tonificar y Fortalecer el Músculo. Cada entrenamiento empieza con un calentamiento de 5 minutos y termina con un periodo de enfriamiento de 5 minutos, más 5 minutos de estiramiento.

4. Resistencia: Este programa está diseñado para todas las socias amantes del entrenamiento. Maximiza la sobrecarga de cardio y muscular. Requerirá del máximo esfuerzo de la socia durante cada rutina de entrenamiento. Se calienta y se enfría al ritmo del cliente realizando estiramiento de 5 minutos al final de la rutina (Curves Resources, 2013).

La Tecnología:

La tecnología Curves Smart se une al equipo existente de Curves, agregando inteligencia e interactividad al circuito.

IMAGEN N. 12
TECNOLOGIA CURVES SMART



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

3.2.3. Curves con Zumba Fitness.

“Zumba Fitness es una marca de estilo de vida mundial que mezcla el acondicionamiento físico, el entrenamiento y la cultura en una sensación de baile y acondicionamiento físico vigorizantes” (Zumba, 2013). Fundada en el año 2001 por el colombiano Beto Pérez, Zumba es un sistema que combina principalmente ritmos latinoamericanos en coreografías fáciles de seguir y es utilizado por más de 14 millones de personas en 140.000 locaciones ubicadas en 151 países (Zumba, 2013).

En el año 2011, Curves For Women crea una alianza estratégica con Zumba Fitness que permite incorporar al Circuito Curves las coreografías de Zumba. El objetivo principal de dicha alianza, es el de innovar el sistema Curves dándole a las usuarias una variante en sus entrenamientos diarios para que no llegue a convertirse en un ejercicio monótono.

Este sistema fue una total novedad en el Circuito Curves. Después de tantos años de tener un entrenamiento casi rutinario, Zumba vino y cambió la manera de hacer ejercicio. Ahora los circuitos de entrenamiento son más divertidos, se queman más calorías por sesión y a las clientas les encanta la combinación del entrenamiento de fuerza de las máquinas hidráulicas con el ejercicio cardiovascular del baile coreográfico (Barrio, 2013).

A la mayoría de las mujeres les gusta bailar así que es un método que va a entrar con fuerza en los gimnasios Curves del mundo. Zumba es un sistema de entrenamiento lleno de energía que quema muchas más calorías que el circuito de Curves por sí solo. La monotonía del circuito ponía en peligro la permanencia de la clienta en el club, pero con esto, el gimnasio se refresco (Viteri, 2013)

IMAGEN N. 13
LOGO CURVES CIRCUIT CON ZUMBA FITNESS



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por: Curves Latinoamérica.

Cuando introducimos Zumba en nuestras rutinas, el gimnasio se refrescó. Ahora las socias vienen a entrenar con más ganas y se ve que se divierten bastante. Les encanta las coreografías y al final de cada clase sienten que se han ejercitado de manera integral ya que no solo están ejercitándose sino que están dejando de lado el estrés mediante el baile (Viteri, 2012).

3.2.4. Cardio ABS, Curves Pilates y Curvesboxing.

Estos tres programas son los más nuevos de la franquicia Curves. Cardio ABS se centra principalmente en todo el área abdominal dando un entrenamiento más localizado en esa área. Curves Pilates es la combinación del circuito Curves con el método Pilates ayudado con ligas. Curvesboxing consiste en incorporar al circuito movimientos de Kickboxing para hacerlos en las estaciones de recuperación (Barrio, 2013).

Como todos los programas de Curves, los ABS, Pilates y Boxing se incorporó al circuito tradicional para darle variación y sacarlo de la rutina. Aparte de ser algo nuevo, centra el ejercicio en las zonas que las mujeres quieren trabajar más.

IMAGEN N. 15

PUBLICIDAD FACEBOOK ENTRENAMIENTOS CURVESBOXING, CURVES PILATES Y CARDIO ABS



Fuente: www.curveslatinoamerica.com
Elaborado por. Curves Latinoamérica.

Tener estos programas no sólo ha aumentado las ventas y la asistencia de las socias en el gimnasio sino que le ha dado un giro al método Curves. Ahora podemos decir que la mujer Curves hace kickboxing y no sólo máquinas, que hace Pilates y no sólo estiramientos y que aparte de sólo bajar de peso se preocupa de mantenerse fit (Espinoza, 2013).

Es necesario recalcar que estos entrenamientos fueron brevemente exitosos. El tiempo de vida útil de cada sistema nuevo fue muy corto lo que represento ingresos mayores para el club pero tan solo por un periodo de tres meses. Después de este tiempo, las clientas comenzaron a perder el interés y volvían a pedir nuevos entrenamientos (Viteri, 2013)

3.3. Problemas entre franquiciatarios: reglamentos y procesos incumplidos.

La relación entre los dueños de los Curves del Ecuador, se ha caracterizado por ser muy distante y conflictiva. El principal factor para este comportamiento es la urgencia de cada franquiciatario de generar rentabilidad en su club mediante el irrespeto a los lineamientos, procesos y normas impuestos por Curves For Women. Esto ha resultado en que cada propietario cree sus propios sistemas y modelos de administración, sin tomar en cuenta la uniformidad que debería haber en Curves por el hecho de ser franquicia.

Cabe recalcar que Curves For Women no permitió la publicación del Contrato de Franquicia y Manual de Operaciones para efectos de esta Disertación, por lo que la investigación solo se basaría en entrevistas hechas a funcionarios de la franquicia.

3.3.1. Inclusión de entrenamientos ajenos a la franquicia.

De acuerdo al Contrato de Franquicia firmado entre Curves For Women y los franquiciatarios, el reglamento acerca de los entrenamientos ofrecidos en el gimnasio prohíbe la oferta de cualquier producto o servicio ajeno a la franquicia o que no haya sido autorizado por la misma (Barrio, 2013)

Sin embargo, cada uno de los dueños de Curves, para ganar una mayor participación del mercado y fidelizar a sus clientas ha implementado ejercicios, entrenamiento y rutinas totalmente ajenas al método Curves y que no están permitidas de acuerdo con el contrato que se firma con la franquicia.

Entre los nuevos métodos que los clubs han ido incorporando a sus servicios encontramos:

1. Método Pilates: El Pilates es un método de ejercicio físico que consiste en ejercitar el cuerpo y la mente con movimientos suaves y constantes concentrándose en la técnica, fuerza, autocontrol, resistencia y flexibilidad muscular (Método Pilates, 2013). Tiene como principios el alineamiento del cuerpo, el uso de la fuerza de la zona media (abdominales), la concentración en la rutina, el control del ejercicio, la precisión y fluidez de los movimientos y la respiración (Método Pilates, 2013).

Este método tiene el mismo principio que Curves, que es la resistencia en los músculos. Las mujeres lo prefieren porque es un método que está de moda y que mucha gente famosa lo utiliza, pero no se dan cuenta que en el circuito de Curves hacen el mismo ejercicio pero en una maquina hidráulica de resistencia y en menor tiempo (Barrio, 2013).

2. Aeróbicos:

Este tipo de ejercicio es popular porque las rutinas duran de 45 minutos a una hora, se lo hace con música fuerte y rítmica y eleva la frecuencia cardiaca al punto de que las mujeres llegan a sudar bastante. Hay esa mala percepción de que si no sudas no has hecho ejercicio lo cual no es cierto, entonces al verse ellas bañadas en sudor, creen que han hecho más ejercicio que en los 30 minutos que dura un circuito Curves (Barrio, 2013: 1).

3. Yoga: Este método proviene de la India y se su principal objetivo es el de centrar el cuerpo con la mente. Entre sus beneficios tenemos aumento de flexibilidad y fuerza, alineamiento de la cabeza,

articulaciones y espina dorsal sana, aumento de masa ósea, mejor circulación, descenso de la presión arterial y cortisol (hormona del estrés), evita la depresión, equilibrio y manejo del espacio, restauración y descanso, paz mental y manejo de hostilidad. (Yoga en Quito, 2013)

4. Kropp 3D: El Kropp es un entrenamiento intenso y funcional (se entrenan movimientos y no músculos aislados) diseñado para entrenar a personas de diferentes condiciones físicas dentro de una misma sesión. (Kropp 3D, 2013)

Además, se han incorporado a los Curves otros ejercicios con mancuernas, steps, pelotas medicinales, etc. De acuerdo al contrato de franquicia, está prohibido el uso de estos implementos en los gimnasios.

El problema es que en Ecuador no tenemos la cultura de cuidar nuestra salud y apariencia con el ejercicio, sino que nos gusta usar cualquier otro método que no nos lleve tanto tiempo y que no nos haga movernos. Cualquier excusa es buena para salirse del gimnasio o para no ir a entrenar. Con eso es lo que tenemos que lidiar todos los días en Curves y me parece que es más notable en nuestra franquicia ya que de por sí es un método difícil de vender (Grijalva, 2013).

Por esa razón es que los gimnasios Curves compiten entre sí. Ya no es posible quedarse tan solo con el método de entrenamiento propio de la franquicia sino que es necesario salirse de lo impuesto por Curves for Women y adaptar los ejercicios y los entrenamientos a esta demanda. Esto causa que existan problemas entre las dueñas de los diferentes clubs ya que finalmente cada uno ofrece lo que más le conviene resultando en una falta de uniformidad del servicio que se vende en cada franquicia Curves (Grijalva, 2013).

3.3.2. Administración del club.

A pesar que la administración de cada club es independiente, los sistemas y know how en cuanto a esta deberían ser uniformes y estandarizados. Los franquiciatarios de los Curves en Ecuador han fallado en cumplir los siguientes reglamentos:

- Publicidad: la disposición dada por Curves es la de utilizar el material publicitario y promocional si proviene exclusivamente de la base de datos otorgada por la franquicia. No es permitido crear artes de publicidad o promociones que no hayan sido impulsadas por Curve For

Women ya que esto crea desorden en lo que se oferta en los gimnasios (Barrio, 2013).

Curves hace una programación anual de las promociones y publicidades que se van a lanzar cada mes. Esta programación ha sido hecha en base a estudios de mercado y gracias al trabajo de todo el equipo de publicidad de la franquicia. Es absurdo que los franquiciatarios quieran cambiar lo que ya se las ha dado y que por disposición deben utilizarlo (Barrio, 2013)

Lo que la franquicia no entiende es que esas artes publicitarias son estandarizadas para todo el mundo. No puedes pretender que la cultura ecuatoriana sea igual a la cultura egipcia y ofrecer lo mismo. De igual manera no estamos de acuerdo con las promociones. Todos los meses estamos dando descuentos y nos parece que eso quita valor a la marca (Reyes, 2013)

- **Regalías:** en cuanto a las regalías, los franquiciatarios tienen la obligación de pagar este valor dentro de los primeros 5 días de cada mes. Por comodidad y conveniencia tanto de Curves como del franquiciatario, este cobro se lo hace mediante débito automático a una tarjeta de crédito internacional proporcionada por el dueño de gimnasio. La falta de pago puntual de las regalías resultan en suspensión del sistema informático CIS y si se alarga por mucho tiempo, Curves está en la facultad de retirar el nombre de la marca del gimnasio y exigir la devolución de los equipos (Barrio, 2013),

Estamos totalmente de acuerdo con esta disposición, pero qué es lo que está pasando. Existe un gimnasio que no ha pagado sus regalías por casi 6 meses y sin embargo tiene todavía derecho a funcionar como Curves, inclusive ofrece otros entrenamientos ajenos al método. El hecho que la franquicia no haga nada al respecto nos da que pensar. ¿Por qué nosotros si estamos obligados a pagar esas regalías si tenemos la presencia de un gimnasio que no lo hace y que este momento tiene más ingresos que nosotros por ofrecer otros ejercicios? (Vásconez, 2013)

- **Productos no autorizados:** es prohibido que los franquiciatarios vendan o distribuyan productos que no sean de la marca Curves. Esto se exige debido a que no se sabe la calidad o reputación que tenga ese producto en el mercado. Si este no tiene prestigio, Curves pierde credibilidad también (Barrio, 2013).

Usualmente, las dueñas de los clubs ponen a la venta productos para bajar de peso o batidos energizantes. Eso va totalmente en contra de las políticas de Curves. Primero porque no sabemos qué efecto puedan tener estos productos en la salud de las clientas y segundo porque crea conflictos entre los franquiciatarios ya que el gimnasio que tiene la posibilidad de vender los productos tendría ventaja financiera frente al que no lo puede hacer (Barrio, 2013)

La franquicia también nos debería entender un poco. Hay temporadas como diciembre y verano en que las ventas y asistencia de clientas son muy bajas. Para poder

contrarrestar los efectos de estos meses, nosotras optamos por vender productos que no son Curves pero que tienen una amplia aceptación entre nuestras clientas. No están autorizados por la franquicia pero si esperamos que nos llegue alguna autorización, vamos a terminar cerrando el gimnasio (Reinoso, 2013).

- **Productos Curves:** una de las estrategias para obtener y retener clientas es la de regalarles productos Curves que comprenden desde pantalones hasta batidos. Estos productos deben ser hechos en Estados Unidos por la franquicia y no pueden ser destinados a la venta (Barrio, 2013).

El problema que tenemos con estos productos es grave. Solo podemos ofrecer los productos que nos da la franquicia en Estados Unidos así que tenemos que importarlos con altos impuestos. Como no tenemos los recursos para hacerlo, algunos gimnasios hacen en el país los mismo productos con la marca de Curves. Esto pone en desventaja a los gimnasios que si cumplen con la disposición de la franquicia. Nos encontramos con la disyuntiva si desobedecer el contrato y retener socias o hacer todo legalmente y quedarnos atrás (Grijalva, 2013)

- **Venta de paquetes de membresía:** los únicos paquetes autorizados para la venta dentro de los gimnasios Curves son los anuales, los cuales se cobran con debito automático a una tarjeta de crédito; los semestrales, que son pagados por anticipado; los mensuales, que se pagan en efectivo mes a mes; y los familiares, que otorgan un descuento al familiar extra que ingrese con la clienta. Cuando una clienta se inscribe, recibe un descuento en la inscripción, dicho descuento es aplicable solo en la primera visita (Barrio, 2013).

Nos hemos visto obligadas a crear nuevos métodos para cobrar los paquetes, en especial los anuales. El hecho de que el pago se realice mediante debito automático a una tarjeta de crédito es un problema, en Ecuador mientras menos se use la tarjeta es mejor, así que muchas clientas quieren inscribirse en los paquetes anuales pero desean hacer el pago en efectivo mes a mes, no con cargo a la tarjeta de crédito. Para no perder la clienta, aceptamos (Espinoza, 2013)

El problema con esta mala práctica es que cuando la misma clienta se cambia de casa y quiere inscribirse en otro Curves, va a esperar que se le acepte el mismo sistema de pago a lo cual el gimnasio se puede negar pero con el riesgo de perder la clienta. Ahí es cuando los inconvenientes surgen y Curves proyecta una imagen de no ser una franquicia estandarizada que trata a sus clientes por igual en todos los establecimientos (Grijalva, 2013).

Para concluir este capítulo y de acuerdo a las entrevistas realizadas se evidencia en gran medida el descontento existente tanto entre los franquiciatarios de Curves Ecuador, así como de los funcionarios de la franquicia principal. El hecho de que Curves For Women no tenga presencia en cuanto a control de calidad en el país, resulta en que la administración

independiente de los franquiciatarios sea caótica y desordenada llegando a intervenir en las relaciones entre los mismos. Por otra parte, se pone en juego la imagen de Curves como franquicia internacional. Si cada club no cumple con los procesos estandarizados que una franquicia requiere, la clientela no se va a sentir respaldada y no va a tener confianza en utilizar el servicio.

VI. ANALISIS.

El objetivo de la presente investigación es el de identificar los riesgos a los que se enfrenta el franquiciatario al momento de adquirir una franquicia internacional. Para efectos del presente trabajo, se ha analizado la franquicia internacional de gimnasios Curves For Women.

Para efectos de esta disertación, Curves for Women ha concedido autorización a divulgar cualquier información proveniente las páginas web de la franquicia y de las entrevistas hechas a las propietarias y personas relacionadas con el negocio. Cualquier información extraída del contrato de franquicia y de los manuales corporativos no puede ser difundida en esta investigación. Por esta razón, el aspecto social y legal de la franquicia no puede ser expuesto en su totalidad.

En general, Curves es una franquicia que se ha adaptado a un modelo económico muy versátil en torno a las corrientes de la globalización y el neoliberalismo, su diversificación económica ha sido un proceso que se ha adecuado a diferentes políticas de mercado de acuerdo a su implementación y que en diferentes panoramas, positivos o negativos, ha cambiado la vida de muchas personas.

Las Franquicias, y en especial Curves como parte de un modelo globalizado, se apropió de las oportunidades y apertura de mercado que el neoliberalismo concede para incursionar en un nuevo mercado, en base de una teoría de las libertades empresariales y de la diversificación. Este fue el inicio de una nueva etapa que marcó una gran oportunidad de crecimiento y expansión tanto social como económica para esta empresa, a la vez que fomentó sus políticas económicas, empresariales y legales en distintos países y sectores donde pudo, posicionarse. Curves enfocó está gran oportunidad

aprovechando la globalización y generando una transformación del libre comercio y de las relaciones de trabajo, haciendo uso de la tecnología y la conducta social consumista, una adaptación político y social de acuerdo a las leyes que rigen en el País.

Actualmente Curves cuenta con alrededor de 14 centros de ejercicio en el Ecuador y su expansión se ha dado también en otros continentes como Europa, Asia y Australia. A pesar de que se pueda evidenciar un crecimiento muy exitoso de esta franquicia, existen varias falencias que han generado el descontento y la insatisfacción de varios franquiciatarios ecuatorianos en su condición de dueños de la misma. La tendencia de Curves de vender más, sin importar las consecuencias, ha sido uno de los problemas más graves de la franquicia, puesto que en muchos casos sólo venden la idea de éxito, sin mostrar los riesgos que asume un inversionista al ser parte de las distintas políticas económicas y de mercado, a las cuales debe regirse para mantener la marca, sumado a las constantes inversiones que debe realizarse en productos, máquinas, publicidad, entre otras.

El franquiciatario Curves desde sus inicios, se enfrenta a la gran desventaja de cubrir los costos iniciales y operativos de un negocio que se encuentra en su primera etapa de vida comercial. Dichos franquiciatarios, al no ser grandes empresarios sino pequeños emprendedores y amas de casa principalmente, debe asumir deudas que en su mayoría sobrepasan sus posibilidades económicas. En algunos casos, los problemas por este primer desfase de los resultados contables, son arrastrados a lo largo de la vida económica del gimnasio, produciendo pérdida en sus balances desde el principio.

A pesar de que la franquicia promueve el ideal de independencia económica, dirigida especialmente a estos pequeños emprendedores y amas de casa, la realidad dista en gran medida de la propaganda. Para adquirir un negocio cuyo valor de adquisición redondea los \$60.000, es imprescindible gestionar un crédito en cualquier entidad bancaria, lo que a su vez es difícil debido a las garantías de respaldo que el solicitante debería poseer. Esta dinámica se convierte en un círculo vicioso lo cual entorpece el procedimiento normal de adquirir este negocio.

Se evidencia que existen ciertos aspectos que la franquicia Curves For Women ha pasado por alto en cuanto a las leyes propias de Ecuador. El hecho que el contrato de franquicia sea altamente restrictivo en cuanto al manejo de los clubs a nivel mundial, conlleva al irrespeto de las normas y reglamentaciones impuestas en el. Los franquiciatarios ecuatorianos, se ven altamente en desventaja debido a: no contar con un control de calidad apropiado por parte de la franquicia principal, no recibir la atención debida a sus requerimientos en cuanto a leyes y disposiciones ecuatorianas y no tener la libertad suficiente para sacar su negocio adelante con la ayuda de nuevos métodos y sistemas de entrenamiento.

Otro problema imperante es la ley aplicada al sector de las franquicias en Ecuador. Toda vez que no existe una legislación específica para este tipo de contratos / negocios, cualquier franquiciante / franquiciatario debe sujetarse a lo establecido en el Código Civil y en el Código de Comercio como bien lo afirma el Dr. Leonidas Villagrán, Ex -Presidente de la Asociación de franquicias en el Ecuador.

“En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio”.

Estos requerimientos legales no se cumplen a cabalidad, puesto que las leyes impuestas para garantizar el know-how o manejo del negocio, y la asistencia que la franquicia debe prestar para el apropiado funcionamiento de sus acreedores, no se encuentra dentro de un constante análisis para su mejoramiento o innovación.

A esta constante evolución del producto, se suma una inestabilidad en el apoyo de temas de incursión en el mercado, ya que la mayor parte de las directrices, están direccionadas a los locales de las franquicias que brindan mayores ingresos. La imposibilidad de los franquiciatarios de tomar decisiones con la finalidad de mejorar el curso del negocio, también ha sido un factor importante para que estos clubs no alcancen el éxito esperado.

Por otro lado, cabe anotar que las franquicias que necesitan de su gestión o recomendación, son ignoradas hasta el punto de poner en riesgo la estabilidad de ese determinado local o club, pudiendo evidenciarse que cuando el gimnasio en cuestión comienza su declive, la principal interviene con el objetivo de recuperar sus maquinas, sin ningún tipo de reembolso o retribución económica condición que es parte de las políticas de la empresa constantes en el contrato de cesión de la franquicia.

Ahora bien, existe un enfoque que también debe analizarse o ser cubierto en este estudio, no únicamente de la Franquicia sino también del sector, esto es, del entorno comercial donde la misma es establecida, puesto que para determinar el éxito o el fracaso de una franquicia se deben realizar estudios profundos de sectorización, segmento social, impacto social, entre otras, que en muchos casos Curves no proyecta, dando como resultado clubs que han abierto sus puertas y después de periodos cortos los han cerrado, por no contar con los ingresos deseados, o, sucursales que se encuentran ubicadas en el mismo sector, lo que ha generado mucho malestar al grupo de inversionistas que se ven afectados.

Curves cuenta con una ventaja frente a otras franquicias de gimnasios, puesto que tiene los tres modelos dentro de un propio producto y mercado, por ejemplo es comercial; porque brinda los materiales exclusivos para sus programas de entrenamiento, distribución: Puesto que cuenta con una línea de productos para ejercicios como para bajar de peso y de servicio porque capacita a un grupo de personas para que brinden conocimientos técnicos y específicos para sus programas de entrenamiento.

Aunque existen varios enfoques de los pro y contras de las franquicias, se debe tener en consideración que las mismas se han transformado en una gran red comercial que ha permitido que ésta como muchas empresas crezca más allá de sus fronteras, con el plus de ser transformadora y alcanzar un relativo dominio del segmento correspondiente de los mercados. Desde un punto de vista económico, la franquicia ofrece a la economía de cualquier país varios aspectos positivos como demanda de empleos, activación de la economía que produce un crecimiento del PIB, promueve el desarrollo inmobiliario y evita la fuga de capitales. Con un enfoque socio-cultural, se

podría decir que las franquicias, gracias a la influencia (globalizada) de la economía neoliberal, constituye también una oportunidad de crecimiento para algunos inversionistas. En el caso de Curves, el crecimiento tiene relación con el capital de inversión, es así que se puede aseverar que el apoyo que la franquiciada da a sus franquiciantes es directamente proporcional a la ganancia / rentabilidad obtenida, lo que parecería no ser justo, puesto que los inversionistas grandes y chicos, tienen el mismo derecho a solicitar apoyo, asesoría, beneficios e intervención en resolución de conflictos, para que, de manera equitativa, pueda existir un margen de ganancia relativo a la gestión realizada por el franquiciante.

En general, Curves como contrato de franquicia, no podría considerarse un modelo de relación contractual en esta área, pues, presenta distintas desventajas, a saber: La dependencia del franquiciado hacia situaciones inciertas llamadas “innovadoras” , quien se ve obligado a ajustarse a las normas y lineamientos establecidos por el contrato (el cual frecuentemente incluye reglas establecidas unilateralmente por el franquiciante y a su favor); la probabilidad de contar con una menor rentabilidad para el franquiciatario, ya que primero se deben pagar las regalías pactadas a favor del franquiciante que no tiene relación con el monto de ingresos, sino que es pactada en una cuantía fija, en el contrato suscrito; el alto costo de inversión, pues el pago inicial por derechos, contratos y licencias de la franquicia suele ser muy alto.

Como se puede observar, aunque existe un ideal favorable para el crecimiento conjunto de la economía en base a la participación económica dentro de un segmento social, sigue existiendo la desigualdad entre el franquiciatario y franquiciante, los cuales pueden en cualquier momento o situación y de acuerdo a un contrato: regular, proteger y organizar el funcionamiento de sus empresas, a su favor y en muchos casos desvinculando al inversionista franquiciatario.

Se ha tomado el caso Curves como ejemplo de los efectos que puede tener la suscripción de contratos de franquicia, intentando hacer un claro análisis de las falencias que existen dentro de los sistemas económicos y administrativos, que pueden servir como referencia para el análisis del mejoramiento continuo de una marca. Además puede ser una ayuda para el lector sobre los posibles riesgos que inciden dentro de la inversión en una

franquicia. En torno a este enfoque se debe manifestar que existen varias franquicias en el país que pueden brindar grandes oportunidades de negocio y crecimiento económico, pero al mismo tiempo hay que:

- **Analizar las oportunidades.** Busca fuentes de información y analiza el mercado y la competencia. Debe ser direccionada a la realidad del mercado no de acuerdo a proyecciones.
- **Escuchar a las personas.** La mejor referencia publicitaria son los clientes, quienes brindan testimonio efectivo de la franquicia y pueden determinar la imagen de la misma.
- **Simplificar y centrarse.** La implementación de una franquicia debe estar determinada a la innovación, debe solucionar un problema y cubrir una necesidad.
- **Enfocarse en el presente.** Es bueno prever que en un futuro las necesidades del mercado serán otras, pero hay que enfocarse en el presente.
- **Mantener las cosas simples.** Tener claro el objetivo comercial y económico que se tiene como empresa y personal.

VII. CONCLUSIONES

Según la investigación realizada y en base a los datos expuestos, se rescata como conclusión que la hipótesis: En el negocio de las franquicias, los costos iniciales y de operación, la falta de control de calidad del franquiciante y la imposibilidad de participar en la toma de decisiones del negocio, podrían considerarse factores de riesgo para el franquiciatario los cuales se verían reflejados en la falta de desarrollo e innovación comercial así como en el irrespeto de los procedimientos y reglamentos de la franquicia; si se cumple en su totalidad por lo siguiente:

- Los principales riesgos a los que se enfrentan los potenciales franquiciatarios de Curves en Ecuador son los altos costos de inversión inicial y de operación de la franquicia, la inhabilidad de participar en la toma de decisiones sobre su negocio y los problemas entre los franquiciatarios de Curves debido al incumplimiento de los reglamentos y disposiciones de la franquicia.
- Los altos costos iniciales al adquirir una franquicia Curves, perjudican al franquiciatario debido al perfil del mismo. Los franquiciatarios Curves no son negociantes experimentados sino, en su mayoría, amas de casa y pequeños emprendedores, los cuales no cuentan con grandes cantidades de capital.
- Los gastos de operación de Curves en el Ecuador, específicamente el pago de regalías, afectan al desenvolvimiento del negocio debido a que estas son pagadas en un monto fijo, deslindando el valor del porcentaje de ventas del club.
- El franquiciatario es el que está en contacto directo con el grupo target de cada Curves. El no poder participar en la toma de decisiones en cuanto a la innovación y desarrollo del club, lo perjudica en gran medida ya que pone en riesgo el desenvolvimiento normal del negocio.

Ecuador no cuenta con una legislación propia que regule los negocios de franquicias. El único instrumento de respaldo con el que cuenta el

franquiciatario es el contrato acordado entre las partes. Según el Dr. Leonidas Villagrán, Ex – Presidente de la Asociación de Franquicias del Ecuador, la situación legislativa en este tema es la siguiente:

“En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio”.

- Las falencias de Curves International evidenciadas en este proyecto, responden a la inconsecuencia de lo que la empresa predica a lo que realmente practica. El sentimiento de abandono que los franquiciatarios ecuatorianos poseen, ha sido razón fundamental para la pobre operación de cada centro administrado independientemente sumado a la falta de control de calidad por parte de la franquicia principal.

VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones citadas a continuación hacen referencia a la franquicia Curves For Women pero pueden ser tomadas como referencia para cualquier franquicia internacional.

- Previo a la adquisición de una franquicia Curves, es imperante contar con toda la información y analizar profundamente la totalidad de los gastos iniciales para asegurarse que los va a poder costear y no encontrarse con costos imprevistos a último momento.
- El franquiciatario Curves debe realizar un análisis financiero del desenvolvimiento del negocio. Esto con la finalidad de identificar qué nivel de riesgo le representa el pago mensual fijo de regalías a la franquicia. Dentro de lo posible, se debería negociar el pago de regalías de acuerdo al porcentaje de ventas mensual.

- Previo a la adquisición de la franquicia Curves, el franquiciatario proponente debe estar totalmente consciente del nivel de restricción que el contrato de franquicia presenta. La falta de libertad para decidir sobre el funcionamiento del gimnasio en todas sus ramas, llega a afectar el desenvolvimiento del mismo por lo que el franquiciatario debe estar dispuesto a trabajar con este condicionamiento.
- Es necesario investigar el ambiente laboral que pueda existir con otros franquiciatarios de la misma marca en la localidad. Es recomendable que la relación entre dichos franquiciatarios sea estable y armoniosa para que de esa manera el desenvolvimiento de cada negocio sea productivo y no existan obstáculos al momento de trabajar en equipo.
- En Ecuador, se debe implementar una legislación para franquicias internacionales la cual respalde al franquiciatario frente al poderío económico y legal de las multinacionales. Este tema, debería convertirse en un caso de estudio futuro con la finalidad de analizar en profundidad la necesidad de tal legislación y las ramas en las cuales debería intervenir dentro del sector de franquicias.

LISTA DE REFERENCIAS

Códigos y Leyes

- Código de trabajo (2005). Capítulo IV, Artículo 42 numeral, 31 pagina 9.
- Código de trabajo (2005). Capítulo IV, Artículo 42 numeral, 31 pagina 29.
- Ley Orgánica de Comunicación (2013). Sección VI, Artículo 98, pagina 28.
Registro oficial 22
- Reglamento de comprobantes de venta y retención (2002). Capitulo II, Artículo 11B, pagina 4. Registro oficial 679.

Entrevistas

- Barrio, M. Coordinadora Administrativa de Curves Latinoamérica, (2013).
Método Curves.
- Buitrón. V. Gerente de Recursos Humanos Sonda del Ecuador, (2013).
Procesos de Selección de Personal en Ecuador.
- Carvajal, F. Personal de Ventas Spots Publicitarios GamaTV, (2013). Costos de
spots publicitarios en televisión.
- Chávez, G. Entrenadora Curves Monteserrin, (2013). Remuneración de
preparadores físicos.
- Crespo, C. Ex propietaria y manager de Curves Loja, (2013). Desventajas del
franquiciatario.
- Duran, A. Propietaria Curves Urdesa y Curves Kennedy, (2013). Desventajas
del franquiciatario.
- Escobar, A. Abogado Laboral, (2013). Ámbito legal de la contratación de
personal en una empresa.
- Espinoza, C. Propietaria de Curves Amazonas, (2012). Desventajas del
franquiciatario.
- Grijalva, M. Propietaria de Curves Monteserrin (2012). Desventajas del
franquiciatario.
- Paredes, S. Propietaria y manager de Curves González Suarez, (2012).
Desventajas del franquiciatario.
- Reinoso, C. Propietaria y manager de Curves Los Chillos, (2012). Desventajas
del franquiciatario.
- Reyes, R. Ex propietaria y manager de Curves Tumbaco, (2013). Desventajas
del franquiciatario.

Santillán, G. Presidente Ecufranquicias, (2013). Legislación de los contratos de franquicia en el Ecuador.

Vásconez, S. Ex propietaria y manager de Curves Cumbaya, (2013). Desventajas del franquiciatario.

Villagrán, L. Ex presidente de la Asociación de Franquicias en el Ecuador, (2013). Las franquicias en la legislación ecuatoriana.

Villegas, K. Ejecutiva de ventas Revista Caras, (2013). Costos espacios publicitarios.

Viteri, A. Ex propietaria y manager de Curves El Bosque, (2012). Desventajas del franquiciatario.

Tesis

Gandini, F. (2012). *El contrato de franquicias: características y efectos* (Pregrado Universidad ICESI, Calo, Colombia). Recuperado de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&sqj=2&ved=0CEIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.icesi.edu.co%2Fimagenes%2Ffranquicia.ppt&ei=_bM-U_7nHKni0gHq9ICICA&usg=AFQjCNFnKmlneG-2klbj1wZjf-PSauO83Q&sig2=1HJm_cwaHMC6s-laj3whmw&bvm=bv.64125504,d.cWc

Monsalve T., D., Ochoa Munera, L., Perez Calle, E. I. (2002). *Las franquicias como alternativa de inversión* (Pregrado Institución Universitaria CEIPA, Medellín, Colombia). Recuperado de http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/las_franquicias.pdf

Páginas Web

Aduana.gob.ec (2013). *Courier, procedimientos*. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/pro/courier.action>

Ceeim.es (2014). *Plan economico-financiero*. Recuperado de http://www.ceeim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=

Curveslatinoamerica.com (2012). *Historia de Curves*, Recuperado de <http://curveslatinoamerica.com/sitio/gimnasio-de-mujeres/historia-de-curves>

Curveslatinoamerica.com (2012). *¿Cuánto Invertir?*, Recuperado de <http://curveslatinoamerica.com/sitio/franquicias/cuanto-invertir>

Curveslatinoamerica.com (2012). *¿Cómo adquirir una franquicia?*, Recuperado de <http://curveslatinoamerica.com/sitio/franquicias/como-adquirir-una-franquicia>

- Curveslatinoamerica.com (2013). Eventos: Tour Curves Dance Party junto a Alberto Mawcinitt, Recuperado de <http://curveslatinoamerica.com/sitio/tour-curves-dance-party-junto-a-alberto-mawcinitt>
- Curves-resources.com.mx (2013). *Curves Smart*, Recuperado de http://curves-resources.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=37
- Curves-resources.com.mx (2013). *CLES: Experiencia de Aprendizaje Curves-Administración*, Recuperado de <http://www.curves-resources.com.mx/CLES/CLE4/SectionA/index.htm>
- Curves-resources.com.mx (2013). *CLES: Experiencia de Aprendizaje Curves-Administración*, Recuperado de <http://www.curves-resources.com.mx/CLES/CLE4/SectionB/index.htm>
- Degerencia.com (2014). Gerencia y negocios: costos operativos. Recuperado de <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=227>
- Financiamiento.com.mx (2014). *¿Qué es el financiamiento?*. Recuperado de <http://www.financiamiento.com.mx/wp/?p=11>
- Franquiciasenmexico.mx (2013). *Circular de Oferta de Franquicia*, Recuperado de <http://www.franquiciasenmexico.mx/circular-de-oferta-de-franquicia/>
- Frontconsulting.com (2012). *Directorio de Franquicias*, Recuperado de <http://www.frontconsulting.com/front-franquicias/publicaciones/>
- Gerencie.com (2013). Concepto o definición de *activos fijos*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/concepto-o-definicion-de-activo-fijo.html>
- Gerencie.com (2011). *Capital de trabajo*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gerencie.com (2013). *Royalties*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/que-son-los-royalties.html>
- Infofranquicias.com (2013). *Franquicias Curves, estética y salud*, Recuperado de <http://www.infofranquicias.com/fd-672/franquicias/Curves.aspx>
- Infofranquicias.com (2013). *Inversión Inicial franquicias*, Recuperado de <http://www.infofranquicias.com/cd-7071/Inversion-inicial-franquicias.aspx>
- Kropp3D.com (2013). *¿Qué es Kropp 3D?*, Recuperado de <http://www.kropp3d.com/#!maintenance/c66t>
- Metodopilates.com.es (2013). *¿Qué es el método Pilates?*, Recuperado de <http://www.metodopilates.com.es/>

- Metodopilates.com.es (2013). *Principios de Pilates*, Recuperado de <http://www.metodopilates.com.es/>
- Registrocontable.com (2014). *Activos diferidos*. Recuperado de <http://registrocontable.com/Activos+diferidos>
- RSE.XUNTA.ES (2013). *Papel del Personal de la Empresa*, Recuperado de http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=26&lang=es
- Sri.gob.ec (2013). *Impuesto a la salida de divisas*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/110>
- Todocomercioexterior.com (2010). *Aplicación de un Arancel Mixto para Calzados, Textiles y Maquinaria de la Industria Azucarera*. Recuperado de <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2010/06/arancel-mixto-calzado-textiles.html>
- Yogaenquito.com (2013). *Beneficios del Yoga*, Recuperado de <http://www.yogaenquito.com/beneficiosdelyoga.htm>
- Zumba.com (2013). *Imagen de la empresa*, Recuperado de <http://www.zumba.com/es-ES/about>

ANEXO N. 1.

Tipos de franquicias:

- Franquicia de Producción: Este tipo de franquicia permite al franquiciante invertir sus recursos financieros en desarrollo, tecnología e investigación y no destinarlos a las diferentes unidades productivas las cuales podrían encarecer el producto o afectar la calidad del mismo. Dentro de este tipo se encuentran las embotelladoras y ensambladoras de automóviles (MONSALVE T., latinismo et al., 2002).

El franquiciatario está autorizado a fabricar los productos creados e investigados por el franquiciante, conforme los estándares y procedimientos preestablecidos y los comercializa en los establecimientos franquiciados. De esta manera, el franquiciatario recibe asistencia técnica, materia prima, patentes, marca, etc., por parte del franquiciante (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 43).

- Franquicia de Distribución: El franquiciante proporciona al franquiciatario los productos y servicios comercializados bajo su marca para que este último los distribuya mediante puntos de venta estandarizados (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 43).

En este tipo de franquicias, se encuentran los puntos de distribución exclusiva, que consisten en crear un canal a través del cual se ofertan a los consumidores los productos de la marca. Un ejemplo de este grupo de franquicias constituyen los distribuidores de combustibles (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 44).

- Franquicia de Servicios: El franquiciante ofrece a sus franquiciatarios una fórmula original, específica, diferenciada y exitosa de prestación de servicios con un método experimentado y probado por su eficacia en el mercado (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 46).

Este tipo de franquicia abarca restaurantes, hotelería, servicios a empresas, servicios automotrices, agencias inmobiliarias, comida rápida, educación, aseguradoras, lavanderías, etc. (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 46).

Modalidades de franquicias:

- Por el estado de desarrollo: Esta clasificación evidencia el tipo de vínculo entre el franquiciante y el franquiciatario:

Franquicias de primera generación: La relación entre las dos partes es la de fabricante-minorista. Se caracteriza por el débil o nulo soporte dado por el franquiciante al franquiciatario. Esta modalidad requiere que el franquiciatario sea conocedor y experto del negocio (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 51).

Franquicias de segunda generación: La relación entre las dos partes es de fabricante-mayorista. Las embotelladoras son la franquicia más común en esta modalidad. El franquiciatario embotella el producto bajo licencia y a cambio del pago de una regalía. El franquiciatario realiza todo el proceso industrial y actúa como mayorista en un territorio determinado (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 53).

Franquicias de tercera generación: La relación entre las dos partes es de mayorista-minorista. Las unidades franquiciadas son conocidas como concesionarios o distribuidores autorizados y se caracterizan por no cumplir con ningún tipo de estandarización en la operación comercial.

Dentro de estas franquicias, se puede ubicar a las cadenas ferreteras, distribución de repuestos de automóviles, bicicletas, etc. (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 54).

Franquicias de cuarta generación: También denominadas franquicias de marca de fábrica o del nombre comercial del franquiciante. En esta modalidad de franquicia el franquiciatario raramente es un fabricante o un mayorista. Tiene un nombre comercial común y unidades minoristas estandarizadas (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 57).

Su función es la de vender productos o servicios bajo un nombre comercial común. Los criterios a estandarizarse son por lo general la arquitectura de los locales, la manera de presentar el producto o

servicio y la manera de atender al público, entre otras (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 57).

Esta cuarta modalidad es a la que comúnmente se le atribuye el nombre de “franquicia”. Aquí se ubican los restaurantes, tiendas de ropa, gimnasios, etc. (MONSALVE T. latinismo et al., 2002: 58).

- Por la gestión empresarial: Esta modalidad de franquicia toma en cuenta, la estructura de la red o cadena franquiciante y pueden ser:

Franquicia Tradicional: La relación entre franquiciante y franquiciatario se basa en la existencia de una marca consolidada. La red de esta modalidad de franquicia está estructurada exclusivamente a través de canales de distribución. Ejemplo: Singer (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 60).

Franquicia de negocios: Este sistema se basa en 5 factores: la marca consolidada, el *know-how* del franquiciante, el cual incluye la opción de adaptarse a las condiciones locales, las relaciones contractuales entre franquiciante y franquiciatario, los sistemas estandarizados de difusión del conocimiento dentro de la red y la identidad corporativa. Ejemplo Mc. Donald's (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 63).

- Por el ámbito de operaciones: Hace referencia a la forma en que el franquiciatario opera en la zona geográfica de influencia (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 64).

Franquicia Maestra o Franquicia Master: El franquiciante otorga la franquicia en relación contractual a una persona natural o jurídica del país o localidad en que quiere incursionar. El franquiciatario se convierte en franquiciante de los puntos de venta que se van abriendo en el territorio y tiene bajo su responsabilidad el desarrollo y representación del franquiciante en forma exclusiva bajo los parámetros convenidos (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 70).

El franquiciatario es responsable de la selección de nuevos franquiciatarios, de la inversión y la publicidad global y es el único que

tiene relación con los franquiciatarios de su territorio, pues como se ha dicho se convierte en franquiciante (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 71), Ejemplo: Bourbon Grill.

Plurifranquicia o franquicia multimarcas: El franquiciatario está a cargo de diferentes franquicias que suelen ser complementarias y no competitivas entre sí. Este también asume la explotación de distintos puntos de venta de diferentes marcas (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 72).

Multifranquicia: El franquiciante se encarga de manejar más de un establecimiento de la misma marca en el territorio que le compete. Actúan como franquiciantes en el área asignada pero siempre bajo las condiciones impuestas por el franquiciante principal. Ejemplo: Payless Shoes (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 74)

Franquicia Corner: Esta modalidad de franquicia se relaciona directamente con los centros comerciales, donde abrir puntos de venta es costoso. El franquiciante contrata al franquiciatario para que se encargue del montaje del negocio en pequeños corner o puntos de venta estandarizados. Estos lugares no son los mismos utilizados por las tiendas, sino que se encuentran en pequeños espacios o corredores de los centros comerciales donde el flujo de gente es alto (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 76).

Shop in the shop: Hace referencia a que una tienda independiente puede incorporar en su establecimiento una franquicia sin afectar el normal funcionamiento de la tienda principal. Ejemplo: papelería que incorpora oficina de correos (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 78).

Franquicia indirecta o control de área: El franquiciante subcontrata a varias empresas y les delega el derecho de controlar la marca franquiciada en un territorio determinado. Esta modalidad usa el franquiciante para incursionar en países de territorios extensos (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 79).

- Por el grado de integración de la red: Esta modalidad se refiere a la forma en que se relaciona el franquiciante y el franquiciatario (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 81).

Franquicia asociativa: La relación entre las partes se basa en el compartir el capital de la empresa, los riesgos financieros y vinculaciones jurídicas (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 82).

Franquicia integrada: El franquiciante se relaciona con el franquiciatario mediante la distribución de sus productos de forma exclusiva a través de una red de establecimientos minoristas. Esta modalidad integra la totalidad del canal de distribución (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 82).

Franquicia semiintegrada: Se crea una relación fabricante-mayorista o mayorista-minorista. Es la modalidad de franquicia que más se ha extendido en todo el mundo y abarca desde productos alimenticios hasta accesorios de automóviles (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 83).

Franquicia horizontal: Se produce entre los propios franquiciatarios, siendo el franquiciante el mismo detallista. Se da cuando varios puntos de venta pilotos alcanzan éxito para posteriormente franquiciar a otros puntos de venta. La relación franquiciante- franquiciatario se da en el mismo nivel del canal de distribución (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 84).

Franquicia vertical: La relación entre el franquiciante y franquiciatario se establece entre diferentes niveles del canal de distribución (MONSALVE., latinismo et al., 2002: 84).

Franquicia activa: La exigencia del franquiciante establece que los franquiciatarios deben dirigir personalmente el negocio y estar al frente de sus establecimientos (MONSALVE., latinismo et al., 2002: 84).

Franquicia financiera: El franquiciatario actúa como inversor y no administra directamente la franquicia sino que el manejo de la misma

está a cargo de gerentes o empleados. Aquí se crea una separación entre el capital, la productividad y la gestión del punto de venta (MONSALVE T., latinismo et al., 2002: 85).

Todas estas franquicias se han clasificado de acuerdo a los ámbitos en los que se han ido desarrollando o en los que han encontrado espacios. La franquicia Curves For Women se encuentra dentro de los tipos de franquicias de servicios, y de entre las modalidades de franquicia se clasifica por su estado de desarrollo en franquicia de cuarta generación, por la gestión empresarial franquicia de negocios, por el grado de integración de la red, en franquicia semiintegrada.