

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS DE  
MÉXICO A ECUADOR PARA EL AÑO 2023.**

**CAMILA ESTEFANÍA COX PROAÑO**

**DIRECTOR: PHD, FABIÁN CUEVA BRITO**

**LÍNEA: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS  
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y  
GLOBAL**

**SUBLÍNEA: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y  
PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, JUNIO-2023**

**Director: Fabián Cueva**

**Lector 1: Paúl Idrobo**

**Lector 2: Genoveva Zamora**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto se lo dedico a mis padres, Angelita Proaño y Darwin Cox quienes han sido mi apoyo en esta etapa de la vida. Especialmente a mi madre ya que me ha brindado la mejor herencia, la educación para empezar con mi vida laboral, mi hermano Sergio por su amor, mi abuela Ligia que desde el cielo me cuida y me da las fuerzas para seguir adelante y me guía en cada paso que doy para ser la mujer en la que me he convertido. A todas las personas que han confiado en mi para llegar hasta esta etapa de mi vida universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, doy gracias a Dios por darme el conocimiento y la sabiduría necesaria para concluir con el proceso de estudios universitarios que estoy por terminar.

También a mi madre, por darme la oportunidad de estudiar la carrera en esta universidad. A toda mi familia les doy gracias por apoyarme incondicionalmente en los momentos más difíciles de este proceso.

Además, quiero agradecer a mis docentes y tutores por haber sido mis guías a lo largo de mis años de estudiante, por su tiempo, paciencia y conocimiento que me han permitido la elaboración del presente trabajo de titulación.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de integración curricular, tiene como propósito analizar los principales factores para internacionalizar una franquicia gastronómica de México a Ecuador para el presente año 2023, con la finalidad de comprender las razones por las que algunas franquicias mexicanas han llegado a mantenerse y posicionarse en el país, es importante que este análisis haga entender cuáles serían los factores que deben tomar en cuenta los empresarios mexicanos que quieran realizar una inversión de franquicias gastronómicas internacionales en el país.

De acuerdo con la información investigada en el desarrollo del trabajo, en el primer capítulo se define lo que es una franquicia y los términos que son importantes a lo largo del proyecto. En el segundo capítulo se determina conceptos como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, Análisis de matriz E.F.E y E.F.I. En el tercer y último capítulo se detallan los factores que son importantes al momento de internacionalizar negocios de comida mexicana al país.

Se desarrollaron entrevistas y encuestas con técnicas de recolección de datos que ayudaron a elaborar los factores de mercado y los clientes quienes han sido la parte más importante del análisis ya que el principal objetivo es brindarles nuevas experiencias con la implementación de las franquicias.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se han realizado para lograr impulsar a la internacionalización del sector.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work of curricular integration is to analyze the main factors to internationalize a gastronomic franchise from Mexico to Ecuador for the current year 2023, in order to understand the reasons why some Mexican franchises have come to stay and position themselves in the country, it is important that this analysis makes understand what would be the factors that should take into account the Mexican entrepreneurs who want to make an investment of international gastronomic franchises in the country.

According to the information researched in the development of the work, the first chapter defines what a franchise is and the terms that are important throughout the project. In the second chapter, concepts such as PESTEL analysis, Porter's 5 forces, E.F.E and E.F.I. matrix analysis are determined. In the third and last chapter, the factors that are important at the time of internationalizing Mexican food businesses to the country are detailed.

Interviews and surveys were developed with data collection techniques that helped to elaborate the market factors putting the products, infrastructure, finances and customers which have been the most important part of the analysis since the main objective is to provide new experiences with the implementation of franchises.

Finally, the conclusions and recommendations that have been made to promote the internationalization of the sector are detailed.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	
AGRADECIMIENTO .....	
RESUMEN .....	
ABSTRACT .....	
Contenido .....	
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	
INTRODUCCIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
METODOLOGÍA GENERAL DEL ESTUDIO .....	2
TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	3
CAPÍTULO I .....	4
<b>1.Franquicias</b> .....	4
<b>1.2.Teoría de las franquicias</b> .....	5
<b>1.3.Clasificación de franquicias</b> .....	6
<b>1.4.Franquicias Gastronómicas</b> .....	9
<b>1.6.Internacionalización</b> .....	10
<b>Ventaja Absoluta</b> .....	11
<b>Ventaja comparativa</b> .....	11
<b>1.7.Etapas de las franquicias en su proceso de internacionalización</b> .....	12
<b>Ventajas y desventajas de la internacionalización de franquicias</b> .....	13
CAPÍTULO II .....	15
<b>2.Diagnostico Externo</b> .....	15
<b>2.1.Análisis PESTEL</b> .....	15
<b>2.2.5 fuerzas de Porter</b> .....	19
<b>2.3.Matriz E.F.E</b> .....	21
<b>2.4.Diagnostico Interno</b> .....	22
Aspectos históricos .....	22
<b>Estructura Económica- Productiva</b> .....	23
<b>2.5.Matriz E.F.I</b> .....	26
CAPÍTULO III .....	28
<b>3.Factores de Mercado</b> .....	28
<b>3.1.Segmento de mercado</b> .....	28
<b>3.2.Marketing mix</b> .....	30
<b>4.Factores técnicos</b> .....	32

<b>4.1.Localización</b> .....	32
<b>4.2.Perfil del franquiciado y franquiciador</b> .....	33
<b>4.3.Equipamiento</b> .....	34
<b>4.4.Proceso para la adecuación y decoración de locales</b> .....	35
5.Factores Financieros .....	35
<b>5.1.Inversión</b> .....	36
<b>5.2.Ingresos, depreciaciones y salidas de activos fijos</b> .....	36
<b>5.3.Ventas</b> .....	36
<b>5.4.Gastos operativos</b> .....	36
<b>5.5.Gastos de ventas</b> .....	37
6.Factores legales.....	37
<b>6.1.Marco legal</b> .....	37
<b>6.2.Forma del contrato de franquicia</b> .....	38
<b>6.3.Renovación del contrato</b> .....	39
<b>6.4.Fin del contrato de franquicia</b> .....	39
<b>6.5.Requisitos para exportar la franquicia de México</b> .....	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES .....	45
ANEXOS .....	
<b>Anexo 1.</b> Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas realizada por mi autoría...	
<b>Anexo 2.</b> Ejemplo de un contrato de franquicia, recopilado de ZonaLegal.....	
<b>Anexo 3.</b> Análisis Financiero de una franquicia gastronómica. ....	
Bibliografía.....	

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<a href="#"><u>Tabla 1. Diseño metodológico</u></a> .....	2
<a href="#"><u>Tabla 2. Esquema de recolección de datos</u></a> .....	3
<a href="#"><u>Tabla 3. Clasificación de las franquicias</u></a> .....	9
<a href="#"><u>Tabla 4. Matriz E.F.E</u></a> .....	22
<a href="#"><u>Tabla 5. Matriz E.F.I</u></a> .....	27
<a href="#"><u>Tabla 6. Perfil del franquiciado y franquiciador</u></a> .....	34
<a href="#"><u>Tabla 7. Maquinaria y equipamiento</u></a> .....	35
<a href="#"><u>Tabla 8. Resumen de formato de franquicia</u></a> .....	39

<a href="#"><u>Figura 1. Esquema del concepto de franquicias</u></a> .....	5
<a href="#"><u>Figura 2. Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas</u></a> .....	29
<a href="#"><u>Figura 3. Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas</u></a> .....	30
<a href="#"><u>Figura 4. Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas</u></a> .....	31
<a href="#"><u>Figura 5. Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas</u></a> .....	32
<a href="#"><u>Figura 6. Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas</u></a> .....	33

## **INTRODUCCIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad una de las principales fuentes de desarrollo del país es la economía internacional, que surgió desde su expansión comercial hacia pequeños y grandes países, dando apertura a que las empresas y franquicias internacionales de comida hayan optado por ingresar al mercado ecuatoriano. Además, el sector de la gastronomía es uno de los más competitivos y dinámicos, por lo que es de suma importancia tener clara la comprensión de los factores que hay en el crecimiento de la misma.

Por lo tanto, surgen varios cuestionamientos que hacen relevante el análisis propuesto acerca de los factores para internacionalizar franquicias de otro país al Ecuador. Debido a que el crecimiento internacional de los negocios también es fundamental para la rentabilidad de las empresas, muchas de las mismas han logrado expandirse. Llegando a tener control y poder de la marca en el mercado.

Es por eso que realizar un estudio sobre el tema a abordar, va a proporcionar nuevos conocimientos acerca de las razones por las que una empresa selecciona al país como cliente apropiado para el consumo, para de esta manera comprender las preferencias y tendencias del mercado del Ecuador. En este trabajo se llegará a comprobar el arqueo propuesto, mediante definiciones, conceptos y proyectos de autores, la solución a la problemática, detallando una visión en el entorno internacional, comprendiendo los desafíos y oportunidades que enfrenta la franquicia mexicana en su proceso de expansión.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años el comercio internacional ha tenido un crecimiento bastante grande debido a que las regulaciones se han ido flexibilizando. En este sentido una de las formas en las que las empresas se han logrado internacionalizar ha sido mediante el franquiciamiento de sus negocios. El sector gastronómico es uno de los que más se ha favorecido de estas prácticas logrando abrir varias franquicias del exterior en el país.

Por lo tanto, Ecuador cuenta con más de 170 Franquicias, de las cuales el 70% son internacionales y la mayoría son dominadas por restaurantes de comida americana, representada con 130 millones de dólares. Si embargo, estas han logrado ser un prototipo

para otras franquicias. (Franquicias en el Ecuador, s. f.)

Es por eso que se plantea entonces el siguiente problema: ¿Qué es lo que se debería hacer para que una franquicia gastronómica mexicana se sitúe en el mercado ecuatoriano? Dentro de este marco se logrará establecer relaciones entre las viabilidades y modelos de la internacionalización de franquicias en el Ecuador, añadiendo factores y criterios desde el punto de vista de un franquiciador para lograr impulsar y potenciar marcas mexicanas en el país.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivo General

Analizar los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas de México a Ecuador para el año 2023.

### Objetivos Específicos

1. Conocer el marco teórico para identificar los principales factores de internacionalización de franquicias gastronómicas mexicanas en Ecuador.
2. Diagnosticar el estado actual del funcionamiento de las franquicias gastronómicas internacionales en el Ecuador.
3. Determinar la viabilidad de la internacionalización de franquicias gastronómicas en Ecuador.

## METODOLOGÍA GENERAL DEL ESTUDIO

Para realizar el estudio se decidió aplicar los siguientes diseños metodológicos:

### DISEÑO METODOLÓGICO

*Tabla 1. Diseño metodológico*

FACTOR	TIPOS
Tipo de estudio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptivo</li><li>• Tipo transversal</li><li>• Estudio del caso,</li></ul>
Tipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuantitativo, cualitativo</li><li>• No experimental</li></ul>

## TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

A continuación, se presenta una tabla detallando las técnicas a utilizarse para las recolecciones de datos en el trabajo.

*Tabla 2. Esquema de recolección de datos*

<b>TIPO DE FUENTE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN</b>	<b>INSTUMENTO</b>	<b>Procesamiento de datos</b>
Primaria	Inversionistas	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Primaria	Clientes	Encuestas	Cuestionario	Estadísticas descriptivas
Primaria	Consulta a expertos	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Secundaria	Documentos	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras
Secundaria	Trabajos de titulación	Investigación documental	Notas e Ideas	Resumen narrativo, tablas, figuras

# CAPÍTULO I

## 1. Franquicias

### 1.1. Definición de las franquicias

De acuerdo con el artículo escrito por Valiño (2004) cita de Santesmases (2004) menciona que es un término muy reconocido que se refleja en un contrato que cubre una amplia gama de prestaciones de servicios, suministros de bienes, cesión de nombre comercial o marca, por parte del franquiciador, y abono de un porcentaje de los ingresos y aceptación de las condiciones de venta, por parte del franquiciado. El franquiciador usualmente es un fabricante, mayorista o una empresa de servicios, mientras que el franquiciado es un comerciante independiente que compra el derecho a poseer o a operar con una o varias unidades del sistema de franquicia.

Cepeda (2009, pág. 9) afirma lo siguiente:

“Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de productos y servicios, en el cual una persona o empresa denominada Franquiciante u Otorgante, concede a otra denominada Franquiciado o Tomador, el derecho a utilizar una marca o nombre comercial por un tiempo determinado; le transfiere los conocimientos técnicos necesarios que le permitan desarrollar un patrón establecido y controlado por el franquiciante, permitiéndole comercializar determinados bienes y/o servicios, con métodos administrativos uniformes y comunes para ambos”. A continuación, se detalla el concepto de las franquicias explicado en un gráfico.



**Figura 1.** Esquema del concepto de franquicias

Fuente: Alonso, Mariano, & et al (2021).

## 1.2. Teoría de las franquicias

De acuerdo con Serrabona (2014), citado por Céspedes & Cornelio (2019), menciona que se han desarrollado algunos temas acerca de la teoría de franquicias con respecto a la razón por la que se empieza a internacionalizar, las cuales, basándose en un análisis de dicha tesis, se consideran teorías como: la teoría de escasez de recursos y teoría de agencia.

Serrabona (2014) argumenta que con la teoría de agencia se explica la interrelación tanto con el franquiciador y el franquiciado, así como el contrato que se desarrolla una vez que se cierra un acuerdo, aquí se asienta al franquiciador como el principal y al franquiciado como el agente. Esta teoría resalta a la franquicia como un modelo de negocio de expansión, el franquiciado debe también estar interesado en que el negocio tenga éxito, ya que la teoría de agencia detalla que la franquicia es un mecanismo para hacer frente a las dificultades financieras y de gestión cuando la empresa se encuentra en pleno crecimiento, de esta manera se mejora la alineación de los incentivos entre la empresa y los puntos o locales de venta.

Serrabona (2014), señalan que la teoría de escasez de recursos acerca de empresas más pequeñas o que recién están iniciando sus operaciones operan en franquicias porque de esta manera superan la escasez de tres recursos: la capacidad de gestión, el conocimiento del mercado local, así como el capital financiero. Señalan también que a medida que una compañía crece y madura, dejará de franquiciar en menor cantidad o en tener menos locales franquiciados, abrirán nuevos puntos de venta propios y tratarán de hacer la recompra de los locales ya puestos en franquicias sobre todo las más rentables, donde los contratos ya no serían renovados. Sin embargo, la teoría de la extensión del riesgo ha sido empleada para explicar la estrategia del franquiciador.

Al afirmar que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia como mecanismo de expansión empresarial, pero sí han contribuido cada una de ellas de forma parcial. Por ello, más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, algunos autores sostienen la necesidad de establecer un enfoque integrador de todas ellas. Rondán, Navarro y Díez de Castro (2007) citado por Baena (2009)

Por último, es importante en el contexto del sistema de franquicias mencionar que la teoría de señales ha sido una de las teorías de objeto de análisis de varios trabajos. Galini & Lutz (1992). En relación con lo dicho anteriormente, Lafontaine (1993); Dant, Perrigot y Cliquet (2008), entre otros, citado por Baena (2009) comenta que “la teoría de las señales sugiere que el franquiciador posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto por lo que algunos franquiciados prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas”. Mostrando de esta forma que el negocio es solvente teniendo como objetivo captar el interés del propio franquiciador y con ello que logre invertir en él.

### **1.3. Clasificación de franquicias**

Alrededor del mundo existen una variedad de franquicias, las cuales pertenecen a distintas clasificaciones que las representa, divididas por

La actividad, giro del negocio y ubicación. Según Soto (2022) “Las distintas franquicias que existen en el mercado responden al tipo de actividad que realizan y a la relación que esta guarda con la finalidad comercial. En ese sentido, entre la clasificación de franquicias se pueden encontrar las comerciales, de servicios, de producción, entre otras.”

Para detallar el tema de la clasificación se basa en lo dicho por Soto (2022) que se explicará de la siguiente forma:

#### **Por la actividad**

- Franquicia Industrial

“Este tipo de franquicia, el franquiciante cede el proceso conocido como el *Know How*, El franquiciado recibe además las formas de llevar adelante los procesos administrativos, de gestión y comercialización”. Un ejemplo claro que el autor menciona de este tipo de franquicias es Coca Cola, que además de ser una de las marcas más posicionadas mundialmente, el giro de la franquicia garantiza el sabor y esencia en todos los países donde se comercializa.

- Franquicia comercial

“Es uno de los tipos de giro de negocio más habituales ya que permite la posibilidad de replicar el éxito comprobado de un modelo de unidad negocio de forma rápida y eficaz”.

Un ejemplo que recalca son las franquicias relacionadas con la gastronomía, agencia de viajes y turismo.

- Franquicia de servicios

Consisten en la venta de un servicio específico que ha logrado alcanzar su objetivo en el mercado. “El franquiciante se compromete a brindar todo lo relacionado con el Know How, los procedimientos y estrategias, así como la fórmula de hacer y cumplir los pasos y etapas de servicios, a los fines de que el franquiciado cumpla con los estándares de calidad y procedimiento de la prestación”. La intención del contrato es que la calidad del servicio que brinda sea de altos estándares con la finalidad de que el cliente tenga una buena experiencia. Un ejemplo son las lavanderías express como Press to, una franquicia mexicana que se encuentra presente en 5 continentes.

- Franquicia de distribución

“En estos tipos de franquicias el franquiciado obtiene, para su distribución, los productos o bienes directamente del franquiciador, sea que los fabrique o no. El franquiciante no cede la marca de los productos, sino que realiza una selección de estos para distribuirlos entre sus franquiciados”.

- Franquicia de producción

“Este tipo de giro de negocio le permite al franquiciante comportarse como un distribuidor mayorista, ya que entrega o cede los productos fabricados a sus franquiciados, quienes deben venderlo de forma exclusiva”. Esto le garantiza al franquiciante que los productos que realiza se introduzcan efectivamente en el mercado, además de contar con unos franquiciados que se abocan a la comercialización y de llevar el producto al consumidor final.

Un ejemplo es la marca mexicana CAB de autos que ensamblan y producen los vehículos para que luego sean comercializados exclusivamente por los agentes autorizados en su carácter de franquiciados a nivel nacional.

## **Por el giro del negocio**

- Franquicia Individual

Esta forma es de las más común en el mercado, “en este tipo de comercio, el franquiciado obtiene y ejerce por sí mismo el derecho a explotar una sola franquicia en un solo local, dentro del territorio y tiempo estipulado en el contrato. El franquiciado no tiene la intención de subfranquiciar ni de abrir otros locales o puntos de venta”

- Franquicia máster

En su artículo, Soto afirma que esta franquicia es usada cuando se desea importar en el extremo un modelo de negocio exitoso. En el contrato se acuerda ceder los derechos para desarrollar estrategias y procedimientos que brindan la posibilidad de subfranquiciar el negocio dentro de la zona.

- Franquicia asociativa

Esta subdivisión no es muy común dentro del negocio, consiste en la aplicación de un modelo de negocio donde el franquiciado invierte el capital, es decir que se convierte en un asociado de la unidad de comercio del franquiciante. Un ejemplo claro es la empresa de tecnología ZBitt, donde el franquiciador y el franquiciante comparten riesgos económicos de la empresa.

- Franquicias regionales

“Consiste en la cesión de exclusividad que otorga el franquiciante al franquiciado para que explote y ejecute operaciones de varias unidades dentro de un espacio geográfico determinado”. Formando contratos que permiten que el franquiciado invierta en subfranquial, previo a lo acordado con el franquiciante principal.

## **Por la ubicación**

- Franquicia córner

Delsol (2019) menciona que la actividad comercial de la franquicia se realiza dentro de un establecimiento ya instaurado y en funcionamiento cuyo ámbito comercial está relacionado con el franquiciado. Es decir que el franquiciado solo podrá comercializar productos autorizados por la franquicia, este puede ser en un espacio pequeño dentro de dicho establecimiento identificado y delimitado perfectamente.

- Franquicia Shop in Shop

Para complementar con la clasificación de las franquicias por la ubicación se afirma que este tipo es una modalidad de la franquicia córner, donde se establece espacios dedicados a varias marcas dentro del mismo establecimiento. Estos espacios tendrían la misma decoración e imagen que la tienda mayor de la marca, es decir, sería como montar pequeñas tiendas dentro de una sola. Delsol (2019). El ejemplo que publica Soto (2022) es la tienda de joyería Pandora en la cual el local es similar al del negocio central de manera que parezca el mismo establecimiento en todas las cadenas comerciales.

**Tabla 3.** Clasificación de las franquicias

<b>CRITERIO</b>	<b>TIPO DE FRANQUICIAS</b>
<b>Por la actividad</b>	Franquicia industrial
	Franquicia comercial
	Franquicia de servicios
	Franquicia de distribución
	Franquicia de producción
<b>Por el giro del negocio</b>	Franquicia individual
	Franquicia máster
	Franquicia asociativa
	Franquicia regional
<b>Por la ubicación</b>	Franquicia córner
	Franquicia shop in shop

#### **1.4.Franquicias Gastronómicas**

Ministerio de comercio y turismo de Perú (2017) señala que una franquicia gastronómica “No son un tipo de servicio o un sector específico, sino que representan un sistema de expansión comercial de un servicio de gastronomía, en el cual una persona/empresa puede explotar comercialmente una actividad ya establecida (con su marca) respetando una serie de términos y condiciones”

Por otro lado, Ginger (2022) menciona que “es un método de ventas de productos en el restaurante de otro propietario, el cual se encarga de promocionar una marca, pero todo esto bajo ciertas condiciones económicas, en el caso de querer habilitar franquicias de restaurantes, te permitirá expandir y llegar con tu marca a otras localidades, pues gracias a estas emprender un negocio será más fácil, dejando de lado la creación de nuevas empresas y evitando la competencia frente a otras marcas que ya se encuentren posicionadas”.

### **1.5.Elementos de una franquicia gastronómica**

Es importante también conocer los elementos que una franquicia gastronómica desarrolla en su entorno comercial. Gastroria (2022) analiza cuatro elementos básicos:

- El que otorga el derecho de comercialización y tiene ciertos derechos de controlar parte del negocio, llamado el Franquiciante o Franquiciador.
- A quien se le otorga y recibe la buena pro para explotar la reventa de productos o servicios del restaurante llamado el Franquiciado.
- El acuerdo cooperativo de comercialización que ambas partes han establecido como obligaciones, llamado: “acuerdo de franquicia” que se suscribe a través de un contrato de franquicia.
- Los pagos que el franquiciado deberá otorgar al Franquiciador o Franquiciante por el derecho otorgado.

Para completar la argumentación de Gastroria se detalla que es importante un modelo de negocio de franquicia gastronómica ya que permite a algunos empresarios a generar empleo, sin embargo, una franquicia bien dirigida y ejecutada genera condiciones sólidas para el restaurante.

### **1.6.Internacionalización**

#### **Teoría de la internacionalización**

“La internacionalización se entiende como un proceso que surge del movimiento del capital dentro del espacio mundial. En dicho proceso existen cambios cualitativos, que a modo de ruptura abren nuevas etapas o fases, y uno de esos momentos los construye la

generalización de la actividad productiva en el espacio internacional” Palloix (1978; p12), citado por Sánchez (2018). Por otro lado, Cespedes & Cornelio (2019) menciona que “De manera específica la economía internacional comprende el estudio de la teoría del comercio internacional relacionada a la internacionalización de las empresas, que observa la independencia de las naciones tanto económica como financiera lo que a su vez influye en los vínculos políticos, sociales, culturales y militares”

Para tratar las teorías más relevantes acerca del desarrollo del comercio internacional Salvatore (2005) nombra lo siguiente:

### **Ventaja Absoluta**

Teorías del Mercantilismo: En sí es la pugna de poderes entre naciones, donde se acrecentaba el deseo de obtener cada vez más metales preciosos, también de esta manera podían mantener enormes ejércitos a fin de tener por la fuerza más colonias sometidas en su poder, es decir las naciones podían tener riquezas a costa de otras naciones. Se menciona la teoría mercantilista como origen de las siguientes teorías por economistas clásicos como Adam Smith, David Ricardo entre otros que dan a entender que reaccionan frente a esta teoría es en donde nace el neomercantilismo ya que algunas naciones empiezan a sufrir las consecuencias por las restricciones de las importaciones como el desempleo.

Es allí donde Smith partió de una verdad sencilla: “para que dos naciones puedan comerciar entre sí de manera voluntaria, ambas deben obtener una ganancia. Si una de ellas no gana nada o sale perdiendo, sencillamente se rehusará a comerciar” (Salvatore 2005, pg. 33). En cambio, Adam Smith defendía su política laissez-faire que no haya mucha interferencia de parte del gobierno, el comercio debía fluir por sí mismo.

### **Ventaja comparativa**

Nace otra teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo en su obra “Principios de economía política y tributación” en la cual menciona que la ley de la ventaja comparativa indica que si una nación no es eficiente con relación a otra en la producción de mercaderías similares señala que todavía hay una base para que haya un comercio con beneficios recíprocos. Años más tarde Haberler en 1936 detalló a profundidad la teoría

de la ventaja comparativa con la teoría del costo de oportunidad es por eso por lo que a veces se hace referencia a la ley del costo comparativo.

“Según la teoría del costo de oportunidad, el costo de una mercancía es la cantidad de una segunda mercancía a la que debe renunciarse para disponer exactamente de los recursos suficientes para producir una unidad adicional de la primera mercancía, en este caso no se asume que el trabajo sea el único factor de producción ni que sea homogéneo. Tampoco se supone que el costo o precio de una mercancía depende o puede inferirse exclusivamente de su contenido de trabajo. En consecuencia, la nación que tenga el costo de oportunidad menor en la producción de una mercancía tiene una ventaja comparativa en esa mercancía (y una desventaja en la segunda mercancía).” (Salvatore, 2005, pg. 41)

### **1.7.Etapas de las franquicias en su proceso de internacionalización**

Es importante que las franquicias en el proceso de internacionalización cumplan con algunas etapas que se detallarán a continuación. Cochet (2021) menciona cinco etapas donde cada negocio debe abarcar en un largo plazo.

- **Evaluación:** Analiza la viabilidad examinando registros de marca, el reconocimiento que tienen en el mercado, el potencial, la rentabilidad, y la factibilidad de transmitir el Know How: también haciendo énfasis en las actividades legales.
- **Estructuración:** Se desarrolla el modelo de franquicia, determinando cuestiones estratégicas. Definiendo la asistencia técnica y comercial al franquiciado, estableciendo el contrato.
- **Exposición:** Acciones para exhibir el concepto del negocio en el mercado, mostrando las oportunidades, fortalezas y el valor agregado que tiene la cadena comercial en el mercado.
- **Expansión:** En esta etapa las franquicias ya se han abierto, empezando por la zona de influencia de la marca, las ciudades más cercanas, para extenderse a nivel nacional y finalmente llegar a ser internacional.
- **Evolución:** Con el tiempo, estas franquicias van cambiando al igual que la sociedad, es por eso por lo que deben adaptarse a circunstancias como

nuevas tecnologías y tendencias que les ayudará a tener un plus en inversión y desarrollo en los países internacionalizados.

### **Ventajas y desventajas de la internacionalización de franquicias**

El modelo de negocio que las franquicias ofrecen tiene cuestiones positivas y negativas que se detalla en lo mencionado por Cajamarca & Priscila Granda (2012).

#### Ventajas para el franquiciante

- Asegura el fortalecimiento de la marca ya que incrementa la cadena de impacto positivo en el consumo final, permitiendo el crecimiento y desarrollo del negocio.
- Reduce riesgo en el caso de un posible fracaso, la responsabilidad cae totalmente en el franquiciatario.
- La mano de obra se asegura, es decir el franquiciatario al obtener la marca registrada se siente parte de la empresa y optará por encontrar formas de mejorar el beneficio para sí mismo y por ende para el dueño de la marca.
- Ayuda a la formación de talentos ya que los franquiciatarios aportan con ideas innovadoras y creativas para mejorar la empresa, destinando una mayor cantidad de recursos económicos.
- Desarrolla agilidad y potencial para mantener nuevos mercados.

#### Desventajas para el franquiciante

- Compartir la marca, know how y las experiencias, significaría una reducción de su independencia.
- La utilización de recursos propios para impulsar el inicio de una franquicia, como ejemplo la inversión para la capacitación de los franquiciadores y pruebas piloto.
- Riesgo de generar competidores ya que el franquiciado puede independizarse, obligando al franquiciador cambiar alguna de sus técnicas.
- Posibilidad de demandas judiciales, ya que si el negocio no funciona el franquiciado no tomará toda la responsabilidad que abarca el fracaso.

- Se reduce el control en las unidades franquiciadas, puesto que al ceder el negocio no se puede asegurar que el franquiciatario opere en su totalidad de acuerdo con lo establecido.

#### Ventajas para el franquiciado

- Reduce el riesgo de implementar un nuevo negocio siendo el mismo el propietario.
- Adquiere conocimientos como el know how, la tecnología y capacitación para que el negocio funcione correctamente.
- Trabaja con marcas reconocidas y posicionadas que va a atraer más al consumidor.
- Tiene acceso a herramientas y sistemas administrativos que ocupan los dueños de la franquicia que le ayudarán a mantener la franquicia y obtener ganancias.
- Ingresa en las economías de escala, con inversión rentable y de bajo ingreso.
- Compromiso del franquiciador a brindar asistencia en lo que necesite.

#### Desventajas para el franquiciado

- Trabaja con la marca, pero no quiere decir que sea el dueño y pueda realizar los cambios que él quiera sin preguntar.
- Limita el poder a tomar decisiones importantes, innovar y ser dependiente al dar criterio de las ideas de la franquicia.
- Debe apegarse a normas y directrices con constante vigilancia y supervisión.
- Su éxito o fracaso esta enlazado al franquiciador y a las demás unidades franquiciadas.

## CAPÍTULO II

### 2. Diagnostico Externo

#### 2.1. Análisis PESTEL

Para obtener un análisis de los factores de la internacionalización de las franquicias gastronómicas mexicanas al país en el presente año, es importante partir desde un estudio PESTEL. El cual se basa en determinar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; que influyen de forma indirecta en un mercado específico. Ayudando a detectar de esta manera los riesgos y oportunidades del entorno en donde se está proponiendo el proyecto.

- Entorno Político:

Madera (2022), menciona “el 2023 se perfila como un año complejo en temas políticos para Ecuador, con elecciones seccionales y una consulta popular de por medio” con la presidencia de Guillermo Lasso el país tuvo la esperanza lograr conseguir justicia y seguridad, pero en el 2022 ya se podía proyectar para el siguiente año conflictos políticos. "La previsión oficial, que este momento ya luce demasiado optimista, es que el próximo año crezca al 3,1% y ya el presidente incluso ha reconocido que pueda ser de alrededor de 2,8%, pero ese nivel de crecimiento es bastante lento para una economía como la ecuatoriana", lo reiteró Burneo (2022).

A pesar de que no se han visto mejoras en el Ecuador, Burneo recalca que existen grandes avances en la apertura de mercados internacionales, ya que al entrar al liderazgo un banquero, empresario e inversionista, el riesgo país aumentó 94 puntos en una sola jornada y el 1 de marzo del 2023 obtuvo 1.859 puntos; el más alto desde octubre del 2022. Tapia (2023). Observando que se ha hecho acuerdos comerciales relacionados con China, Corea del Sur, República Dominicana, Costa Rica y una expectativa para formar amistades comerciales con México. En la Asamblea nacional estos acuerdos deben ratificarse, ya que también está pendiente otras leyes de desarrollo para el país.

En cuestión a la internacionalización de franquicias gastronómicas en Ecuador la situación política que tiene el país es un pro, ya que, con el gobierno, las inversiones de mercados internacionales han sumado importancia a la economía y el alcance de nuevas franquicias. Los nuevos acuerdos comerciales que el ministerio está planificando son una oportunidad para que más inversionistas extranjeros y ecuatorianos puedan formar acuerdos beneficiosos para ambas partes y se logre expandir e introducir productos y franquicias a los países relacionados en los tratados comerciales, de esta manera obtener

un alcance en el mercado mundial.

- Entorno Económico:

En cuanto la economía del Ecuador, para este año según el FMI se estima un crecimiento del PIB del 2,7% y una desaceleración económica del 0,8 punto, respecto al año anterior. Esto está relacionado con los niveles del gasto público del gobierno, las bajas tasas de desempleo han influido de manera negativa el desarrollo nacional. El aumento de la inflación ha reflejado sus máximos valores de precios en bienes y servicios que permiten las necesidades básicas de las familias ecuatorianas, Banco Mundial (2022). Para ello, la economía está tomando medidas como la subida de la tasa de interés, para frenar la inflación.

Chejín (2023) aclara que en caso de que el país tenga una baja más de lo previsto, puede ocasionar que disminuya la demanda de los socios comerciales y exista un aumento de tensión en las relaciones con los mismos. Por esto, el reporte del Banco Mundial recomienda que países den beneficios como reducción de impuestos o bonos de apoyo económico a grupos vulnerables para que el dinero en circulación aumente en su territorio, mejorando las posibilidades de crecimiento.

Para las franquicias gastronómicas este análisis puede variar ya que depende de factores propuestos por el gobierno como los impuestos al valor agregado, el cual se maneja un 12%. Los impuestos a los activos en el exterior que actualmente está con un tributo del 0,25% al mes. Las conversiones de monedas en otros países, en las franquicias de comida es necesario que se llegue al acuerdo de utilizar la misma moneda para evitar desequilibrios económicos. Con respecto a los inversionistas la falta de financiamiento por las entidades bancarias provoca que los empresarios busquen otras formas de subsidiar las nuevas franquicias, sin embargo, estos puntos mencionados pueden cambiar por decisiones inestables políticas.

- Entorno Social:

En los últimos años, la situación social del Ecuador ha sido variable, es decir, se ha enfrentado a una serie de desafíos que han afectado a diferentes sectores de la sociedad. Uno de los principales factores ha sido la recesión económica, que ha impactado a la estabilidad financiera, generando de esta manera protestas y descontento social en los sectores más vulnerables. Según los datos obtenidos de las Encuestas Nacionales de Empleo, Desempleo y Subempleo; elaboradas por el Instituto Nacional de Estadísticas y

Censos (INEC). Registra que la pobreza por ingresos a nivel nacional se posiciona en 25,0%, la pobreza urbana el 16,7% y la rural 42,9%.

Además, ha habido un incremento de violencia y delincuencia, lo que ha provocado la preocupación de los habitantes y las personas que han realizado sus inversiones económicas en el país, también ha existido las cuestiones acerca de la calidad de educación y atención médica. Sin embargo, el gobierno ha optado por dar solución a estos problemas, implementando programas sociales e inversiones en infraestructuras.

Este análisis se enfoca en el comportamiento del consumidor y los cambios que estos puedan tener, con respecto a las franquicias gastronómicas las preferencias del cliente por marcas internacionales generan un incremento de ingresos y provoca que franquicias ecuatorianas busquen innovación para que resalten entre la competencia. Con respecto a el porcentaje de desempleo, las franquicias extranjeras son una nueva oportunidad de abrir vacantes para que las familias afectadas puedan sustentarse con el sueldo que éstas proporcionarían.

- Entorno tecnológico:

Un gran avance que ha tenido el Ecuador ha sido su importante desarrollo tecnológico, donde se ha implementado la conectividad y el acceso a internet. Poniendo en práctica tecnologías en industrias y la fomentación de talentos en el campo tecnológico. Aucapiña (2021) menciona que la pandemia ha sido clave para que el país tome este particular avance en compañías. Obteniendo crecimientos del 800% en sitios web, 44% en pedidos de órdenes; generando ventas de manera online de \$2.300 millones, según estadísticas de la Cámara de Comercio Electrónico.

La globalización que el país ha obtenido con respecto al avance tecnológico es una ventaja para las franquicias gastronómicas, ya que la implementación de nuevas maquinarias, equipos, diseños de software y hardware como (SAP, CRM) han facilitado el trabajo a muchos empleados. Los avances en el sector gastronómico se han visto cada vez más exigentes por los consumidores, ya que, con la innovación de las franquicias del exterior, las que están en el país deben tener el mismo nivel para satisfacer al cliente y no dañar el nivel de reconocimiento de esta. Es importante mencionar que para realizar cambios tecnológicos drásticos es recomendable tener un previo estudio para ver si la tecnología es completamente rentable para la franquicia.

- Entorno Ecológico:

Se tiene en consideración que el mundo está en un difícil ecológico, ya que los humanos se han excedido de recursos naturales que no se pueden generar. Para el 2016 al saber que el problema estaba creciendo, el Ecuador ha tomado iniciativas, políticas y programas para la protección de este, ya que es uno de los principales países con la más diversa fauna y flora del continente. Una de las principales iniciativas destacadas fue el programa Yasuní-ITT, el cual, tiene como objetivo proteger la biodiversidad y los derechos de las comunidades indígenas.

Los efectos ecológicos que tiene el país se han visto asociado con las empresas y los ciudadanos, este análisis está relacionado con el comportamiento de estos y los efectos en el sector de las franquicias gastronómicas como las regulaciones propuestas por entidades ambientales, entre ellas la implementación del reciclaje, utilización de productos biodegradables como (sorbetes, vasos, platos, cucharas) en los centros de consumo internacional. Varias franquicias vienen con este tipo de costumbres desde el exterior con el fin de concientizar a franquicias y empresas locales a optar por medidas de ahorro, logrando cumplir con las buenas prácticas ambientales para ayudar con el cuidado del ambiente y evitando obtener una multa propuesta por el estado ecuatoriano.

- Entorno Legal:

El índice que el país ha tenido en implementación de reformas y leyes en varias áreas ha establecido importantes cambios en la estructura del estado y del ciudadano. Llevando a cabo la apertura de varias empresas en el país, Serrano (2021) añade que “una de las principales ventajas de invertir en el país es el régimen jurídico, ya que las leyes facilitan y promueven la protección de la inversión”.

Para las franquicias extranjeras, las regulaciones que plantea el país, Romero menciona que a diferencia de otros países donde si tienen un marco jurídico específico para franquicias, en Ecuador no existe ninguna legislación específica. Pero indica que hay disposiciones legales en el Código de comercio donde mencionan artículos para comercializar una franquicia en el Ecuador, está propuesta en el Capítulo Tercero “FRANCHISING O CONTRATO SOBRE FRANQUICIAS”. El Código Civil donde indica el formato y el contenido que debe llevar el contrato de esta negociación y el Código Orgánico de la Economía Social se los Conocimientos, el cual está estrechamente ligada a la propiedad intelectual, creación de marca y patente; Código del trabajo, donde indican los derechos y obligaciones del empleado, ley de Régimen Tributario Interno y

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales.

Sin embargo, con las leyes y regímenes propuestos para la actividad de las franquicias de comida, es necesario el compromiso y aporte de entidades públicas para mejorar y ser eficiente en el país, ya que el mismo se encuentra en desarrollo y sería de gran ayuda que sepan aprovechar el potencial para generar empleos, inversiones y relaciones económicas con diferentes países, siempre con cumplimientos de la ley.

## **2.2. 5 fuerzas de Porter**

- Poder de la negociación de los clientes:

Las franquicias ofrecen productos con precios y calidad establecidos para que la experiencia de los clientes recalque y sea diferente, la demanda de las franquicias en el país varía según el sector y marca en particular, algunas tendencias por la que los consumidores tienen interés son las marcas reconocidas y extranjeras, prefiriendo en un 87% las franquicias de comida y alimentos las cuales son más consumidas en el Ecuador. Las oportunidades que el gobierno ha brindado para que se establezcan diferentes extensiones internacionales de franquicias ha hecho que los franquiciados introduzcan varias marcas y que los consumidores tengan gran elección de estas, proporcionando también mucha demanda y competencia. Por lo cual incentivan a cada centro de consumo la necesidad de innovar para que el consumidor tenga nuevas opciones y tendencias en los productos. Sin embargo, es importante mencionar que las franquicias gastronómicas tienen ventajas competitivas por la marca y la imagen de la empresa matriz lo que permite reducir este riesgo ofreciendo cumplir con las perspectivas del cliente, teniendo precios competitivos únicos y un menú diverso de calidad.

- Poder de negociación de los proveedores

Las franquicias de comida manejan una gran cantidad de productos y por ende una larga lista de proveedores donde muestran una serie de precios que la franquicia elige para su conveniencia. El proveedor elegido puede ofrecer descuentos por la cantidad de mercancía que vendan, para garantizar la calidad y precio de todos los productos que necesitan la franquicia. Esta suele optar por la diversificación de proveedores y búsqueda de acuerdos entre ellos de largo plazo, para que de esta manera los proveedores logren una fidelización en el mercado y puedan suplir de materia prima con el poder de negociación sobre las franquicias de comida.

- Amenaza de competencia

La entrada de nuevos competidores puede producir un conflicto en la rentabilidad de la franquicia si existen pocas barreras para la entrada en el mercado, alguna de ellas son la alta cuantía de capital para la actividad comercial, la infraestructura necesaria, y los lugares estratégicos para establecer el funcionamiento de la extensión de la marca. No obstante, la imagen que ofrece y los acuerdos propuestos entre el franquiciante y franquiciador protege a las franquicias ya existentes. También es importante reconocer que en el país la mayor parte de extensiones de comida son americanas y que la entrada de franquicias mexicanas sería un nuevo reto para la innovación de las mismas.

- Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es muy alta, ya que la experiencia que busca el cliente debe ser diferente a la rutina y divertida, los principales sustitutos son cines, pistas de bolos, pistas de patinaje, centros de juegos con realidad virtual y más espacios donde ofrezcan distracción. Estos productos que ofrecen tienen ventaja competitiva ya que se obtiene con precios bajos, atracciones diferentes y pueden encontrarlos ubicados en centros comerciales, ciudades grandes y puntos establecidos donde una franquicia también pueda posicionarse, lo que resulta fácil adquirirlos. Las franquicias pueden mitigar esta amenaza ofreciendo experiencias diferentes, menú variado de alta calidad, empleados capacitados y precios según la ubicación que se establezcan y prefieran los clientes.

- Rivalidad entre competidores

Esta fuerza es relacionada a la intensidad de las competencias entre franquicias gastronómicas internacionales y otros establecimientos de la zona. La rivalidad es alta ya que en los últimos años se han visto incremento de extensiones de comida internacional en el país y la competencia es dura. La oferta que las franquicias tienen en el mercado puede variar dependiendo el giro del negocio de esta. En el Ecuador existen 180 franquicias internacionales de las cuales el 80% son gastronómicas. Una franquicia ofrece oportunidades a los franquiciados de operar bajo el posicionamiento de un modelo y marca establecida, reduciendo el riesgo de emprendimiento y aumentando las posibilidades de éxito del inversionista. Entre las principales ofertas que las franquicias gastronómicas proponen se recalca la capacitación continua a los franquiciados, alianzas con proveedores que abastecen productos y suministros de primera y originarios del país donde tiene la extensión la franquicia.

Para dar a conocer al mercado las nuevas franquicias de comida, la publicidad y el marketing es excepcional ya que con el avance de la tecnología muchas empresas han formado campañas digitales nacionales e internacionales, beneficiando a los franquiciados locales. Con la finalidad de tener un modelo de negocio que aporte a la experiencia y el conocimiento del consumidor acerca de la franquicia para el éxito del negocio. Estas pueden diferenciarse de los mismos mediante la calidad, el sabor, precio y experiencia que el cliente tendrá. Sin embargo, las franquicias mexicanas pueden tener una desventaja ya que son las que se están ingresando al mercado y las que controlan más movimiento de clientes son las extensiones de comida rápida americanas.

### 2.3. Matriz E.F.E

Esta matriz tiene la finalidad de sintetizar la información obtenida en los anteriores análisis para observar el impacto de las franquicias.

*Tabla 4. Matriz E.F.E*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>Avances de tecnología para la facilitación del trabajo del personal</b>	0,1	3	0,3
<b>Diversificación de negociación de los proveedores</b>	0,08	2	0,16
<b>Gustos y preferencias de los consumidores</b>	0,07	3	0,21
<b>Expansión del mercado y las preferencias</b>	0,04	4	0,16
<b>Posicionamiento de nuevos mercados</b>	0,03	3	0,09
<b>Leyes beneficiarias para el franquiciante y franquiciador</b>	0,06	2	0,12
<b>Novedad en la entrada de franquicias mexicanas</b>	0,3	4	1,2
<b>AMENAZA</b>			
<b>Productos sustitutos</b>	0,05	2	0,1
<b>Incremento de impuestos</b>	0,06	2	0,12
<b>Desequilibrio político</b>	0,05	3	0,15

<b>Incrementos de aranceles</b>	0,06	3	0,18
<b>Alto índice de desempleo en el país</b>	0,05	4	0,2
<b>Rivalidad entre competidores</b>	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	1		3,14

En este caso, el valor total del Análisis E.F.E es de 3,14 donde se puede concluir que el peso de las oportunidades dentro del análisis es más importante que las amenazas. Por ello el entorno externo con el que cuenta es satisfactorio para el análisis propuesto de la internacionalización de franquicias mexicanas al Ecuador en el año 2023.

## **2.4. Diagnostico Interno**

### Aspectos históricos

La palabra “franquicia” aparece en el siglo XVII, como el derecho de llevar un producto de una zona a otra. Cuando se habla de franquicias en Ecuador, es necesario mencionar los pioneros en internacionalizar marcas en este país. Cajamarca & Granda (2020) mencionan que, uno de ellos es Martinizing desde 1967, cuya actividad es el servicio de lavado en seco. Esta franquicia se logró posicionar en el mercado y su origen es americano, posteriormente otras industrias como la automotriz, gasolineras, compañías petroleras y especialmente de comida, vieron que en el Ecuador había la posibilidad de incrementar sus ingresos abriéndose a un nuevo segmento de consumidores.

De acuerdo con lo mencionado por De Paula, escrito por Villacreses (2014), marcas estadounidenses de comida rápida como KFC, Pizza Hut, Burger King, McDonald, controlaban la industria de gastronomía extranjera en el país. Otros países como México, Perú y Colombia empezaron a descubrir el comercio y la apertura que los consumidores daban a las marcas internacionales para ingresar con sus propios negocios. En México la historia de las franquicias comienza en 1985, cuando las mismas marcas americanas se posicionaron en el país. Hoy en día el crecimiento de las franquicias en México es muy significativo ya que cuenta con apoyo del gobierno.

Desde el año 2000, el negocio de la internacionalización de franquicias aporta cifras significativas en la economía mundial, es por eso por lo que es una de las mejores alternativas para aumentar ingresos en el país, reducir la tasa de desempleo y expandir un negocio. En la actualidad con el crecimiento acelerado y ritmo de vida que posee el

mundo ha permitido que este formato de negocio tenga consolidación en el mercado global de muchas marcas de franquicias.

### **Estructura Económica- Productiva**

- Recursos

Para realizar este análisis, se ejecutó una entrevista con la Gerente Administrativa de la empresa Meramexair, que es una de las encargadas de manejar algunas franquicias mexicanas que operan en el aeropuerto de Quito. Los recursos que son necesarios para que la franquicia gastronómica pueda internacionalizarse con éxito según Angelita Proaño, requiere de diferentes factores como el modelo del negocio y el país de destino, los factores están enumerados a continuación:

1. Capital para invertir, el cual debe ser suficiente, adecuado para poder establecerse en un nuevo mercado y sólidas ya que el costo de la entrada en mercados internacionales puede ser alto y deben financiar costos iniciales y los costos que se va a tener durante el posicionamiento de la franquicia.
2. Plan de expansión internacional: El objetivo de tener franquicias es expandirse, por lo tanto, debe incluir metas concisas, claras y estrategias para la entrada a nuevos mercados.
3. Marca fuerte: Es importante saber el poder que tiene la marca que se va a adquirir, este recurso va en conjunto con la investigación de mercado, ya que es necesario realizar investigaciones para conocer las preferencias, diferencias culturales, competencia, necesidades y expectativas que tienen para que se las logre cumplir.
4. Capacidades de producción y suministros: las cadenas de comida deben tener una cadena de suministros de calidad en todos sus productos, para lograr mantener el estándar de la comida que ofrecen y de esta manera poder seguir satisfaciendo a la demanda de estos mercados internacionales.
5. Conocimiento de mercado internacional, sus regulaciones y leyes locales; es necesario tomar en cuenta estos aspectos para de esta manera evitar inconvenientes y asegurarse que cumplan con los requisitos para operar en el mercado internacional.

- Productos

Las franquicias gastronómicas y las que Meramexair ha logrado posicionar en el mercado ecuatoriano logran tener la aprobación de sus clientes en los productos que ofrecen. La principal razón por la que buscan introducir nuevos platos gastronómicos internacionales al país es para que los ecuatorianos también conozcan de la gastronomía mexicana. Proaño (2023) menciona que la comida que ofrecen dentro de los locales de consumo, son productos que a la gente le atraen por su sabor, calidad, la atención y la experiencia que tienen con el cliente.

- Infraestructura

Este componente es muy necesario para que una franquicia se distinga de la competencia, puede variar dependiendo del tipo la industria que se encuentre, sin embargo, con las fuentes encontradas se ha determinado unos elementos importantes para mantener una franquicia exitosa. Como el diseño y ambiente del local; un local atractivo y bien diseñado atrae clientes y genera experiencias agradables. Mazzoli (2021) nombra el ejemplo de la cadena de franquicias de comida rápida In-N-Out Burger conocida por sus locales con diseño retro y decoración llamativa. Una opción que tendrían las extensiones de comida para que los consumidores las prefieran; sería atracciones para niños.

Proaño recalca que para tener una franquicia gastronómica en el país, no es necesario acudir a bodegas grandes como otras franquicias requieren, si no tener almacenamiento en bodegas pequeñas para almacenar los productos necesarios para operar porque el inventario que llevan en el sector es rotativo.

- Logística

El proceso logístico de las franquicias varía dependiendo de los acuerdos y políticas que establecen las empresas franquiciadoras con los franquiciados. Según el Ministerio de Comercio exterior e Inversiones, para ingresar las extensiones de negocios de comida mexicanos al Ecuador se ha incluido algunos pasos:

1. Identificar las oportunidades de mercado: La empresa antes de iniciar la internacionalización a otro país, realiza varios estudios, como análisis de mercado, análisis de competencia, perfil del consumidor y análisis de costos, para identificar oportunidades y evaluar la viabilidad del nuevo negocio.
2. Selección de socios locales: Para facilitar la entrada en el mercado, los dueños de las franquicias buscan un socio local en el país, este puede ser un distribuidor,

proveedor o empresario que tenga conocimientos en la industria de comida rápida y que apoye con la logística de importación y la distribución de los productos.

3. Proceso de importación: Existen trámites y requisitos para importar la franquicia que los cuales establecen autoridades aduaneras y sanitarias de los países involucrados, en el caso de este análisis sería México y Ecuador. Los cuales deben cumplir con permisos de exportación, cumplimiento de regulaciones sanitarias y aduaneras, incluyendo el pago de impuestos y aranceles.
4. Apoyo y capacitación: Las empresas franquiciadoras, suelen transmitir el apoyo y capacitación a los franquiciados locales para asegurar que se logren cumplir estándares de calidad y servicios de la marca. Incluyendo la capacitación en la preparación de alimentos, atención al cliente, marketing y otros aspectos relevantes para el negocio.

Proaño (2023) recalca en la entrevista que “no fue tan fácil, la competencia es fuerte en Ecuador y pues decidimos asumir un riesgo al ingresar con franquicias extranjeras y totalmente desconocidas en ese país, algunas con las que iniciamos son propias y un par de ellas son de terceros.” Los pasos que tomó Meramexair para ingresar al mercado fueron:

- Constantemente revisamos propuestas de aperturas de aeropuertos en todos los países, tenemos personal especializado en eso.
- Encontramos oportunidad en la apertura del primer Aeropuerto Internacional de Ecuador y decidimos postularnos.
- Se iniciaron negociaciones con la Operadora principal.
- Se realizó la visita de manera presencial para conocer el país, su legislación tributaria y laboral.
- Finanzas

Al incluir empresas en otro país es importante conocer factores como el tamaño, la ubicación, la calidad de comida y servicio, el modelo del negocio y la competencia que hay en el mercado. También es útil conocer los costos iniciales que la franquicia tiene. La entrevistada afirma que “El incursionar en otro país, representó un desembolso fuerte en la inversión de la empresa, así como de sus accionistas”. La inversión que tuvieron para

traer todas las franquicias que manejan fue de 6 millones de dólares, de las cuales 5 son mexicanas y 2 son americanas. Los accionistas están muy seguros de que están ganando más de lo que invirtieron ya que el Ecuador es un país rico en turismo el cual genera un ingreso turistas que visitan el aeropuerto, según han confirmado desde la Federación Nacional de Cámaras Provisionales de Turismo.

- Clientes

Los clientes son importantes para toda actividad de negocio, en el caso de las franquicias gastronómicas es complicado tener características específicas de los mismos, ya que los gustos y preferencias varían, entre estos están características como la comodidad y conveniencia, calidad y sabor, sostenibilidad en el precio y lealtad a marcas conocidas, Sin embargo ataren una amplia variedad de consumidores, desde jóvenes que buscan opciones económicas y rápidas hasta familias que experimentan con tener experiencias de comida variada y completa. De cada franquicia dependerá la publicidad para llamar la atención de sus comensales.

## 2.5. Matriz E.F.I

Para observar el impacto que existe en análisis interno se procedió a realizar un análisis de la matriz EFI.

*Tabla 5. Matriz E.F.I*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>Reconocimiento y posición de los productos en el mercado</b>	0,05	3	0,15
<b>Las franquicias cuentan con publicidad para sus locales</b>	0,07	4	0,28
<b>Gustos y preferencias de los consumidores</b>	0,1	3	0,3
<b>Buenas prácticas de manufactura</b>	0,06	3	0,18
<b>Maquinaria con tecnología moderna</b>	0,09	3	0,27
<b>Ubicación estratégica para la apertura de las franquicias</b>	0,06	3	0,18

<b>Fidelización de los clientes</b>	0,08	4	0,32
<b>Personal capacitado en todas las áreas</b>	0,1	4	0,4
<b>Novedad en la entrada de franquicias mexicanas</b>	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Altos costos de inversión para la introducción de franquicia en el país</b>	0,05	2	0,1
<b>Incumplimiento del contrato de franquicia</b>	0,08	2	0,16
<b>Calidad de los productos que les proveen</b>	0,06	1	0,06
<b>Precios en comparación a la competencia</b>	0,07	2	0,14
<b>Encontrar el personal apto para trabajar</b>	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	1		2,88

En el análisis propuesto, da como resultado 2,88. Esto quiere decir que los factores para introducir la franquicia gastronómica mexicana al Ecuador poseen más fortalezas que debilidades. Debido al posicionamiento en el mercado y la ventaja competitiva sobre otros negocios de comida locales en el país. Sin embargo, hay que tomar en cuenta las debilidades que el mismo análisis reflejó para mejorarlas a través de un buen plan estratégico.

## CAPÍTULO III

### 3. Factores de Mercado

#### 3.1.Segmento de mercado

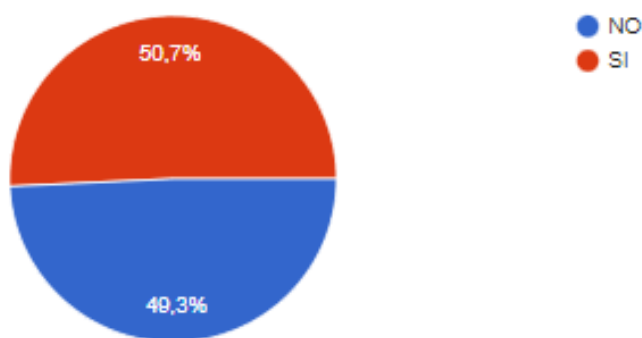
Es importante conocer el mercado antes de analizar la viabilidad de un proyecto, para ello se ha desarrollado una encuesta que se puede observar en el anexo 1, con el fin de identificar el mercado y sus preferencias. El perfil de las personas que han respondido a la misma, describe a individuos que trabajan, estudiantes que han sido consumidores de una franquicia gastronómica mexicana y empresarios que están interesados en ser inversionistas en el ingreso de una franquicia de comida mexicana al país.

El tamaño del mercado ha determinado el estimado porcentaje de personas interesadas en la internacionalización de franquicias de México al país. Como se puede observar en la figura 1, los resultados recopilados de las encuestas han determinado que más del 50% de ecuatorianos ha comido en una franquicia mexicana ubicada en el país, prefiriendo la comida mexicana, más que las franquicias americanas y orientales, como indica el gráfico de figura 3. Sin embargo, el consumidor y franquiciantes ecuatorianos siguen teniendo una preferencia por las extensiones de mercado americano.

---

¿Conoce usted alguna franquicia de comida mexicana en el país?

67 respuestas

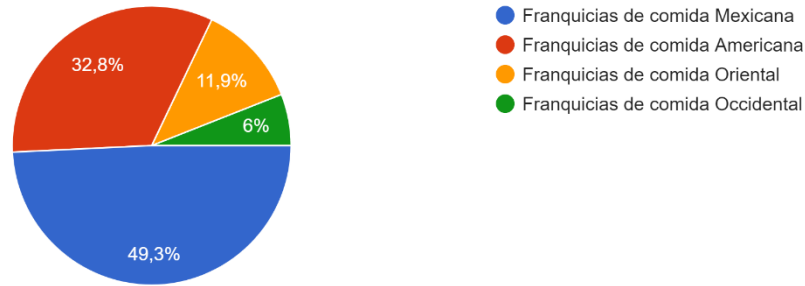


---

**Figura 2.** Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas

¿Qué prefiere...?

67 respuestas



**Figura 3.** Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas

Es importante conocer el perfil que se ha determinado del buyer persona que consume franquicias de comida mexicana, a continuación, se detallará algunos aspectos comunes que pueden caracterizar al consumidor en este segmento de mercado.

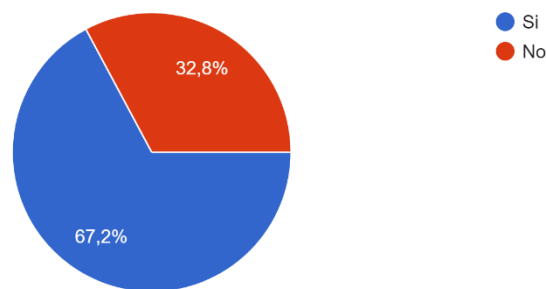
- **Demográfico:** El buyer persona que está interesado en consumir comida en franquicias pueden ser hombres y mujeres que tengan un rango de edad entre los 18 y 50 años. También se debe considerar el nivel socioeconómico que influirá en la capacidad de gasto. El buyer persona puede ser influenciado por recomendaciones de personas cercanas, publicidad en redes y promociones especiales. Son consumidores que valoran aspectos como el lugar, la atención y la calidad del servicio.
- **Estilo de vida:** Pueden ser o no vegetarianos o veganos con poco tiempo para prepararse comida o alguien que disfruta salir a comer con regularidad que busca experiencias gastronómicas con sabores diferentes y únicos.
- **Preferencias:** Las preferencias también pueden estar relacionadas con la ubicación de la franquicia, estas se suelen localizar cerca del trabajo, de la casa o de áreas donde frecuentar transitar el consumidor. También es importante considerar la calidad de los ingredientes, frescura de sus productos y variedad en el menú en relación calidad-precio.

En este mercado, es importante dividir en segmentos para saber las necesidades de las personas que consumen la comida en el lugar. Para la industria gastronómica es preciso segmentar el mercado por edades, esto quiere decir, dividir los clientes en niños, adultos y adolescentes. Para el menú de los niños es fundamental organizar combos de comida con dulces y/o juguetes que les pueda entretener. Para el segmento de adultos suelen

preferir que en el servicio se le puede añadir bebidas de su agrado o platos fuertes más abundantes y en el caso de los adolescentes, para ellos es importante el precio de cada plato, de acuerdo a los resultados que se pueden observar en la figura 4 de la encuesta realizada, el 67% buscan la comida de menor precio. Es decir, están de acuerdo con el precio que ofrecen las franquicias de comida mexicana en Ecuador.

¿Cree usted que el precio de la comida que ofrecen varias franquicias mexicanas es apto para el mercado ecuatoriano ?

67 respuestas



**Figura 4.** Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas

### 3.2. Marketing mix

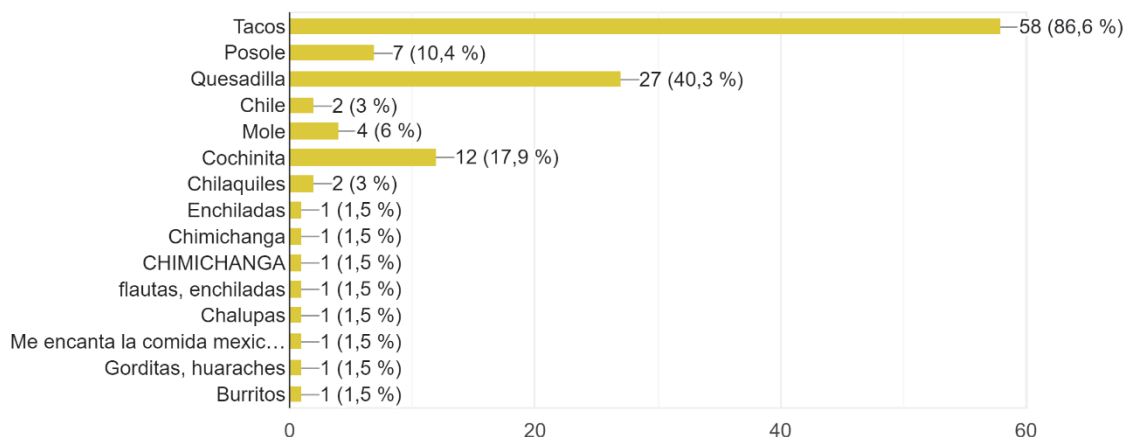
Esta herramienta de análisis de estudio de mercado conocida también como las 4p's es muy amplia para entender la influencia que tiene el precio, la plaza, el producto y la promoción de lo que se ofrece. En este caso, franquicias gastronómicas mexicanas.

Producto: La comida que se ofrece en el local de la franquicia debe ser de alta calidad, con disponibilidad en alta gama de opciones para que sea más amplios y atractivos a público. Es decir, podrían establecer un menú que se ajuste a las preferencias culturales y sociales como añadir frutas y vegetales cosechados en el Ecuador.

En la figura 5 se puede observar que los consumidores han optado por un menú donde se incluya tacos, quesadillas, cochinita, chilaquiles, enchiladas, chimichangas, chalupas, burritos, posole, flautas, huaraches y otros tipos de platos mexicanos que describen en su gastronomía.

¿Qué tipo de plato mexicano prefieres consumir en las franquicias localizadas en el país?

67 respuestas



**Figura 5.** Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas

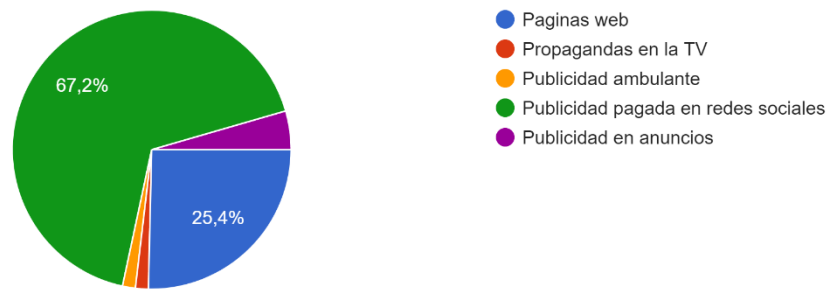
**Precio:** Es el factor más importante el cual dependiendo del mismo puede afectar al éxito de la franquicia, el precio tenderá a ser competitivo, justo y debe tener relación con las expectativas que tienen el consumidor con el producto que se ofrece en la misma. Comparando el precio que ofrecen las distintas franquicias ya ubicadas en el país, se detalló que un plato de comida estaría alrededor de \$3,50 y \$10 dólares.

**Promoción:** Es una herramienta clave para dar a conocer el producto que ofreces. En la actualidad es muy importante este factor ya que todo el mundo está relacionado con las redes sociales y se identifican más con ellas, implementando estrategias de marketing digital, esta debe estar adaptada a preferencias del mercado para llegar a un público objetivo.

En la figura 6 se demuestra los canales de distribución y promoción que los clientes creen más efectivos, en este caso han optado por elegir la publicidad pagada en redes sociales. De esta manera se pueden aplicar publicidad con influencers, promociones de platos de comida en páginas web, tener una página de Instagram y mantener relaciones comerciales con empresas de delivery como Uber Eats, Pedidos Ya, Globo, Door Dash, entre otras. Para que por medio de sus redes también hagan conocer al producto que se ofrece.

¿Cuáles son los canales de distribución y promoción más efectivos para las franquicias de comida mexicana en Ecuador?

67 respuestas



**Figura 6.** Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas

Plaza: El lugar donde va a estar ubicada la franquicia debe ser céntrico y estratégico, para que los comensales de la franquicia vean a la misma como accesible. También es importante implementar distracciones para que el segmento de mercado de niños tenga diversión y se lleven grandes experiencias. Esto también puede ser un punto positivo para que se pueda destacar de la competencia.

Para lograr un desempeño exitoso en el mercado, la internacionalización de franquicias mexicanas debe adecuar los productos y servicios a las necesidades y gustos del consumidor ecuatoriano, estableciendo precios competitivos y accesibles, estrategias de marketing efectivas, ubicaciones estratégicas, logrando posicionar las marcas mexicanas en relación con las orientales y americanas que son la competencia gastronómica en el Ecuador.

#### **4. Factores técnicos**

##### **4.1. Localización**

El punto franquiciado es relevante para el éxito o fracaso del negocio, para elegir los puntos estratégicos donde una franquicia gastronómica mexicana puede establecerse, es importante mencionar algunos aspectos que se ha tomado de Cornelio (2018) donde señala que la ubicación del inmueble debe ser en un punto comercial como centros comerciales, zonas empresariales, lugares que cuenten con facilidad de instalación de servicios básicos y otros. Se han determinado algunas ciudades que cumplen con este tipo de aspectos.

- Quito: como la capital del país es un centro económico y comercial, con una gran población y amplia variedad de consumidores. En la ciudad es clave ubicarse en sitios cerca de universidades, oficinas y urbanizaciones donde el nivel socio económico es alto. Por ejemplo, en el sector de Cumbayá, Valle de los chillos, al

centro de la ciudad; donde existe presencia del turismo nacional y extranjero, lo que genera una demanda adicional para la franquicia mexicana.

- Guayaquil: como la ciudad más grande del Ecuador con una economía en crecimiento y con amplia gama de actividades comerciales podría brindar oportunidades para las franquicias de comida mexicana. Así mismo debería ubicarse en ciudades como Samborondón, Ciudad del río, Kennedy y Urdesa Norte ya que es una zona con varios hoteles y con poca competencia internacional para las franquicias gastronómicas.
- Cuenca: es una ciudad que ha experimentado crecimiento significativo en los últimos años, la cultura, atractivos turísticos y gastronomía han sido algunos factores para que se vuelva una ciudad turística.

#### 4.2. Perfil del franquiciado y franquiciador

Kiser menciona algunas características que el franquiciado y franquiciador debe cumplir y se las detallará a continuación

**Tabla 6.** *Perfil del franquiciado y franquiciador*

Perfil del franquiciado	Perfil de franquiciador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá tener cualidades personales, requerimientos académicos y patrimoniales.</li> <li>• Relaciones humanas entre franquiciado y franquiciador.</li> <li>• Adaptación a los cambios, contacto humano, sentido de organización, responsabilidad, independencia, proactividad.</li> <li>• La experiencia en el área de comida o la rapidez en la formación inicial de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experto en la industria de alimentos y bebidas.</li> <li>• Conocimiento en la gastronomía mexicana, habilidades de liderazgo y gestión.</li> <li>• Tener modelos de negocios establecidos en algún sitio.</li> <li>• Enfoque en la calidad y servicio al cliente.</li> <li>• Capacidad de brindar soporte y capacitación en las nuevas franquicias.</li> <li>• Es económicamente estable para tener locales que son franquiciados.</li> </ul>

- Estar en condiciones de afrontar las inversiones económicas requeridas para internacionalizar un local de comida.
- Verificar la capacidad de endeudamiento del franquiciado y solicitar referencias del patrimonio y solvencia económica del franquiciado.

### 4.3. Equipamiento

La maquinaria y equipamiento de los locales de las franquicias están relacionados con el nivel de demanda del mercado, dependiendo de los implementos importantes para mantener los productos y del tipo de tecnología que utilizan en el negocio, el cliente se puede ver más interesado y confiará en la calidad de la comida. A continuación, se mostrarán algunos requerimientos de maquinaria y equipo que pueden tener las franquicias gastronómicas que fue recopilado de la Guía para la elaboración de manuales de franquicias de PROMPERÚ (2014).

*Tabla 7. Maquinaria y equipamiento*

<b>Tipo</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Especificación</b>
<b>Compra y Almacenamiento</b>	Congelador	1	1000 lt
	Refrigerador	1	430 lt
	Estantes	3	0,50 x 1,5 m2
<b>Preparación</b>	Cocina Industrial	1	4 hornillas, horno y freidora
	Licuadaora	2	unidades
	Utensilios de cocina	6	Juegos
	Platos	30	Juegos de 12
	Cubiertos	30	Juegos de 12
	Vasos	30	Juegos de 12
	Jarras	20	unidades
<b>Servicio al cliente</b>	Mesas	15	1,5m x 1,0m
	Sillas	60	unidades
	Módulo de atención	1	unidad

Caja registradora	1	unidad
Televisor	2	unidades
Juegos de niños	1	unidad

#### **4.4. Proceso para la adecuación y decoración de locales**

En este proceso es importante mantener el modelo de negocio que la franquicia tiene para ofrecer, conlleva realizar una serie de actividades que permitan identificar como es el formato del mismo. Para ello se pueden aplicar los siguientes pasos:

1. Seleccionar un local adecuado que cumpla con los requisitos que pide la franquicia matriz, en cuenta al tamaño ubicación y espacio. También es importante cumplir con los detalles de la marca como los colores, logotipos y algunos elementos de diseño, especialmente para mantener la coherencia de la misma en todas las ubicaciones de la franquicia.
2. Incluir obras de remodelación y adecuaciones en el local como instalaciones de equipos, maquinaria, atracciones infantiles y otros elementos esenciales para el funcionamiento de la misma.
3. La decoración y el branding debe ser de acuerdo con los estándares que el franquiciador exige. Pueden incluir elementos decorativos que refleje la identidad de la franquicia, como muñecos inflables, uniforme de los empleados con el logotipo de la marca, mesas con el diseño de los productos o ingredientes que ofrecen, entre otras.
4. La inspección del local debe hacerse antes de la apertura del mismo para que el franquiciador se asegure de que cumpla con todos los requisitos y se garantiza que todo esté listo para la operación.

#### **5. Factores Financieros**

De acuerdo con la capacidad del proyecto se puede observar en el anexo 3 los factores financieros que se presentan en una franquicia gastronómica. Con proyecciones de 5 años, estos datos se han ido estableciendo con referencias de otras franquicias de comida.

El porcentaje de costo de ventas varía entre el 20% y 30%, en este caso se ha tomado el 30% como referencia, con 30 días de cuentas por cobrar y 45 días por pagar a proveedores lo cual nos permitirá trabajar de manera efectiva el flujo de caja, los inventario es

importante cumplirlos cada 60 días para tener un control de los productos y contactar a los proveedores en caso que sea necesario, los inventarios en el ámbito de alimentos y bebidas son rotativos, por lo que no amerita tenerlos mucho tiempo en bodega.

El total de compras en el primer año es igual a \$175.000, el segundo \$167.500, el tercero \$184.250, el cuarto \$202.675 y en el año quinto \$222,943. Estos valores van aumentando de acuerdo con la cantidad que la franquicia va produciendo y vendiendo.

### **5.1. Inversión**

Se ha determinado 91.000 dólares en activo fijo, con capital de trabajo de \$28.509, el cual es el total de los gastos de ventas y administrativos; es decir, sueldos, beneficios sociales, servicios básicos, arriendo, publicidad, promoción y viajes. En cuanto a gastos operativos, dio un total de \$158.000.

### **5.2. Ingresos, depreciaciones y salidas de activos fijos**

Los muebles y enseres al año uno dio como total \$35.000, lo cual para los siguientes años se han ido aumentando un porcentaje del 5% en el precio de estos. De la misma forma se ha aplicado el 5% en los equipos de computación. Con respecto a la maquinaria el valor de las máquinas en el año 1 es de \$50.000 el mismo que va a aumentar el 5% hasta llegar a \$63.814 en el año cinco. Todo lo detallado anteriormente dio un total de \$91.000 al año cero, \$95.550 al año uno, \$100.327 al año dos, \$105.343 al año tres, \$110.611 al año cuatro y \$116.141 al año cinco, ya neteado el valor de las respectivas depreciaciones acumuladas

Con excepción a la depreciación de edificios ya que para este caso se consideró no tan indispensable comprar un inmueble para la franquicia, sino más bien alquilarlo.

### **5.3. Ventas**

Dentro de los productos que las franquicias mexicanas ofrecen en el país, estos se dividen en Alimentos y Bebidas, dentro de los cuales están los siguientes productos:

**ALIMENTOS:** tacos, posole, quesadillas, chile, mole, cochinita, chimichangas, flautas, enchiladas, chalupas, huaraches y burritos. Los cuales anualmente se venderían en cantidades de 12.000 a 900 platos. A precios que oscilan entre \$4,50 a \$10.

**BEBIDAS:** tequilas, cerveza, cocteles, aguas frescas y jugos, cuyos promedios de venta están entre 2.000 y 11.000 ítems anual con un promedio de precios entre \$4 a \$6

### **5.4. Gastos operativos**

Estos gastos son los principales para que una franquicia este activa económicamente en

el mercado, ya que implican varios gastos, los cuales equivalen a \$150.000 que es valor que abarca al traer la franquicia y gastos legales. Los gastos de constitución están el rededor de \$5.000 y gastos de viajes alrededor de \$3.000, dando un total de estos de \$158.000.

### **5.5.Gastos de ventas**

En este punto se tomó en cuenta la promoción, publicidad y varios en ventas, con un 2% de aumento anual que da como resultado al año uno \$7.000, al año dos \$7.140, al año tres \$7.282, al año cuatro \$7.428 y al año cinco \$7.577

### Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos se encuentran sueldos administrativos de Gerente, contador, compras, bodega, mesero, cajeros, cocineros, beneficios sociales, bonos, arriendo, movilización, servicios básicos, mantenimiento, depreciaciones, amortizaciones, honorarios profesionales, suministros y útiles. Los cuales dan como resultado \$164.055 en el año uno, \$168.961 en el año dos, \$174.056 en el año tres, \$ 179.347 en el año cuatro y \$184.843 en el año cinco.

Al calcular el Valor Actual Neto (VAN) con un porcentaje del 20%, dio como resultado \$483,891 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) fue del 76,41%, eso quiere decir que el proyecto si es rentable y demuestra que la inversión realizada está ofreciendo una buena rentabilidad.

## **6. Factores legales**

### **6.1.Marco legal**

A continuación, se va a detallar la normativa para la implementación y comercialización de franquicias mexicanas gastronómicas para el Ecuador, recopilada del Código de Comercio. Cabe recordar que en el país no existe una ley específica que se refiera a la internacionalización de franquicias como en otros países. Cuando un franquiciado ingresa al sector, tiene que regirse a las normas y acuerdos que se ha mencionado en el contrato aceptadas por ambas partes.

Art. 560.- El franquiciante le otorga al franquiciado el derecho de explotar una franquicia con la finalidad de concluir acuerdos de franquicia. El franquiciado principal asumirá el papel de franquiciante en un mercado determinado.

Art. 567.- El acuerdo entre las partes acerca de la franquicia puede comprender, los

siguientes requisitos:

- a) El uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial;
- b) Una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato, o cualquier otra señal o identificación que indique que se ejecutan las actividades de acuerdo a los lineamientos o formas que las desarrolla el otorgante;
- c) La comunicación por el franquiciante al franquiciado, respecto a conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular;
- d) El deber de no competir con el franquiciante u otras limitaciones que serán establecidas respetando los términos de la ley que regula el control del poder de mercado u otras disposiciones vigentes en el país; y,
- e) La prestación continua del franquiciante al franquiciado en asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello, sin perjuicio de las facultades de supervisión o control que se acuerden contractualmente a favor del franquiciante a efecto de asegurarse que la actividad del tomador se realice con uniformidad.

Art. 575.- Durante el desarrollo de la franquicia, el franquiciado deberá reflejar, de manera fiel, el modelo de negocio que el franquiciante ha implementado para que se lo ejecute de acuerdo con el contrato, de tal manera que se lo identifique en su totalidad al momento de que se ponga en marcha el negocio, marca, u otros activos intangibles, bienes o servicios. No podrá el franquiciado hacer modificaciones a ese modelo de negocio sin la autorización expresa y por escrito del franquiciante.

## **6.2. Forma del contrato de franquicia**

Art. 561.- El contrato de franquicia se otorgará por escrito y se describir con precisión el alcance de la operación de la franquicia. Salvo disposición en contrario y respecto de las autoridades del país cuando estas lo requieran en cumplimiento de sus fines, o en procesos judiciales o arbitrales, estos últimos que serán reservados, los términos del contrato de franquicia se entienden confidenciales para las partes y para las autoridades.

Art. 563.- El contrato de franquicia deberá comprender, al menos, lo siguiente:

1. Identificación de nombres y apellidos, documento de identificación, domicilio y la firma de cada persona que interviene en el acuerdo.

2. Describir el contenido y características de la franquicia.
3. Obligaciones del franquiciante y requisitos del franquiciado.
4. Duración del contrato, así como las condiciones de renovación y modificación del mismo.
5. Términos de confidencialidad.
6. Causas y efectos de la extinción del contrato, incluyendo los casos y la forma en que, cualquiera o ambas partes, lo podrán dar por terminado.
7. La descripción clara de los derechos, bienes o servicios que se otorgan y los términos en que se lo hace; como el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo, territorio u otros elementos usados por el franquiciado.
8. Las garantías de cumplimiento que debe otorgar el franquiciado.
9. Cláusula del cierre del contrato.
10. El Know-How, le experiencia empresarial

### **6.3.Renovación del contrato**

Si el contrato finaliza y están conformes con el desempeño del franquiciado, se puede renovar el mismo, por lo tanto, se deben añadir al contrato anterior los siguientes puntos que menciona PROMPERÚ en su guía para elaborar una franquicia:

1. Redefinir el área donde se encuentra la franquicia, es recomendable que esta se mida en metros o kilómetros a la redonda. En el caso de que el análisis se lo hiciera en centros comerciales, esta actividad no es relevante ya que el área donde opera está limitada.
2. Supervisar el pago de derechos de renovación, si es que existen.
3. Firmar el nuevo contrato

### **6.4.Fin del contrato de franquicia**

En caso de que el contrato de franquicia finalice, se deben realizar los siguientes puntos:

1. Determinar las causales de la conclusión del contrato.
2. Informar por escrito al franquiciado la decisión de resolución y las razones para la toma de la misma. (Este comunicado siempre debe estar supervisado por un abogado y la decisión debe tomarse en función de los supuestos de hechos previstos en el contrato de franquicia)
3. Si es necesario se deberá proceder a un sistema de arbitraje que medie la controversia.
4. Pago o cobro de las indemnizaciones aplicables.
5. Verificar la remoción del nombre donde operaba la tienda.
6. Verificar la devolución del material que lleve impreso la marca.
7. Verificar el cierre completo de operaciones de la franquicia.
8. Verificar el cumplimiento de la cláusula de no-competencia.

En el anexo 2 pueden observar el modelo de un contrato de franquicia, donde se detallará a continuación las partes más importantes al momento de constituirlo.

**Tabla 8. Resumen de formato de franquicia**

<b>Contrato de Franquicia</b>	
<b>Primera cláusula</b>	Definiciones que intervienen en el contrato como la actividad del negocio, nombre de la marca, el establecimiento, territorio, know how, suministros y sistema.
<b>Segunda cláusula</b>	Denominada objeto, expresa brevemente la aceptación por parte del franquiciante y franquiciado y sus obligaciones.
<b>Tercera cláusula</b>	Se detalla las relaciones con terceras partes.
<b>Cuarta cláusula</b>	Se menciona los derechos de franquicia, el uso de la licencia de la marca, la reputación y buen nombre de la misma.
<b>Quinta cláusula</b>	Detallan la información confidencial.

<b>Sexta cláusula</b>	Se indica el plazo de duración del contrato en años.
<b>Séptima cláusula</b>	Pagos a especificar, como: por derechos de franquicia, equipos, derecho de llave, inventarios, publicidad y regalías.
<b>Octava cláusula</b>	Acuerdan el diseño de local, especificando el modelo y los accesorios que representen a la marca.
<b>Novena cláusula</b>	Declaración de los suministros de equipos, productos y maquinarias.
<b>Décima cláusula</b>	Manual de operaciones que debe cumplir de acuerdo a lo establecido en ambas partes.
<b>Décima primera cláusula</b>	Promociones y publicidad las cuales deben ser aprobadas antes por el franquiciante.
<b>Décima segunda cláusula</b>	Obligaciones específicas que se deben cumplir por parte del franquiciado y franquiciador.
<b>Décima tercera cláusula</b>	Terminación del contrato en caso de que se incumpliera alguna de las cláusulas.
<b>Décima cuarta cláusula</b>	Terminación anticipada, es decir el franquiciante puede dar por terminado el contrato en cualquier momento exigiendo indemnización por daños y perjuicios.
<b>Décima quinta cláusula</b>	Área de exclusividad territorial el cual tendrá una duración de 8 días laborables.
<b>Décima sexta cláusula</b>	Obligaciones subsecuentes a la terminación del contrato.
<b>Décima séptima cláusula</b>	Regulación contractual posterior.
<b>Décima octava cláusula</b>	Compromisos transitorios
<b>Décima novena cláusula</b>	Competencia donde menciona que cualquier controversia del contrato será

---

	resuelta en un tribunal de arbitraje.
<b>Parte final</b>	Firmas de ambas partes.

---

### **6.5.Requisitos para exportar la franquicia de México**

Gustavo Hernández, menciona que los requisitos para exportar una franquicia de México dependían mucho del convenio realizado por las partes, entre el franquiciante y franquiciado, donde ambas busquen estrategias para cubrir las necesidades que requiera el mercado. Para ello fue necesario solicitar apoyo legal con abogados reconocidos en el país y que explique a los socios sobre las leyes societarias y tributarias que se debería regir en un contrato.

## CONCLUSIONES

Al inicio del presente análisis de los factores para la internacionalización de franquicias mexicanas a Ecuador en el año 2023, se ha observado algunas conclusiones que se detallaran a continuación.

- Las franquicias son formatos de negocios donde se toma el nombre de la marca y derechos otorgados por parte de la misma para realizar actividades comerciales, existe dos partes importantes el franquiciado y franquiciador o franquiciante el cual permite al franquiciado desarrollar la actividad.
- La clasificación de franquicias es muy amplia, pero a través del análisis se ha concluido que las franquicias gastronómicas son más posicionadas en el mercado ecuatoriano, ya que son rentables y muy cotizadas. Es por eso que con la implementación de una franquicia gastronómica mexicana en el país el mercado va a tener variación
- Al realizar la matriz E.F.E se pueden observar que existe más oportunidades al momento de internacionalizar una franquicia de comida en el Ecuador, ya que los principales factores sería la diversificación, novedad y posicionamiento de la entrada de franquicias mexicanas.
- En el factor de mercado, se observó que existe un grupo que conoce y prefieren las franquicias mexicanas de comida donde el principal consumidor podría ser jóvenes y adultos entre 18 y 50 años que buscan experiencias gastronómicas diferentes.
- El análisis del precio, plaza, producto y promoción están ligados a la competencia de este negocio, es decir el precio oscila entre \$4,50 y \$10 el plato, de igual manera el sitio en donde estará ubicada la franquicia debe ser céntrico y estratégico para que sea más accesible a los clientes, cumpliendo este objetivo con una buena estrategia de mercado.
- En los factores técnicos se tomaron en cuenta los lugares específicos que se han considerado en este análisis son las ciudades grandes como Quito, Guayaquil y Cuenca, ya que existe mayor número de personas con clase social media alta que serían los principales clientes del negocio.

- El equipamiento y la adecuación de los lugares franquiciados lo establecen desde la franquicia matriz, pero el franquiciante y franquiciado deben dejarlo claro cada especificación en el contrato. En el cual se debe detallar algunos puntos clave como: la selección de locales adecuados en espacio y ubicación, remodelación con equipos y maquinaria nueva para ser más atractiva, decoraciones de acuerdo a los estándares exigidos por la matriz.
- Los Factores legales son la parte más importante del análisis ya que en el Ecuador no existen leyes precisas donde se indiquen reglamentos para cumplir en el mercado de franquicias, es por esto que el documento más fundamental es el contrato.
- Para análisis los factores financieros se realizó una simulación con algunos datos de las franquicias ya posicionadas en el mercado, dando como resultado en el primer año, pérdidas para la empresa, así como un flujo neto negativo por la inversión realizada para poder operar; es importante mencionar que a partir del siguiente año la empresa empieza a recurar la inversión realizada cuya tasa de retorno es del 74,90%, lo cual quiere decir que por cada \$10 de inversión anual, tenemos un ingreso periódicamente de \$70 anuales, demostrando que la inversión realizada nos está ofreciendo una buena rentabilidad.

**Tabla 9.** Resumen de los principales factores para internacionalizar una franquicia gastronómica mexicana al Ecuador.

Factores de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de mercado</li> <li>• Marketing Mix (4Ps)</li> </ul>
Factores técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización</li> <li>• Perfil del franquiciado y franquiciador</li> <li>• Equipamiento</li> <li>• Adecuación y decoración del local</li> </ul>
Factores legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal</li> <li>• Leyes establecidas en Ecuador</li> <li>• Contrato de la franquicia</li> <li>• Requisitos que el franquiciador establece para administrar la franquicia</li> </ul>
<b>Factores Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de inversión</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Ventas</li> <li>• Gastos</li> <li>• VAN</li> <li>• TIR</li> </ul>

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los franquiciadoras realizar una evaluación acerca del precio y la ubicación del local de apertura para que garanticen la operación del mismo en el tiempo. Es importante resaltar que es de preferencia elegir a un franquiciante con experiencia en el manejo de franquicias gastronómicas para elevar las probabilidades de éxito.
- Se recomienda que existan leyes más específicas en el país para importar franquicias extranjeras. Y que se tome en cuenta crear alianzas con el gobierno mexicano para facilitar algunos procesos legales.
- Aquellos que deseen invertir en franquicias gastronómicas de origen mexicano, deben contar con un presupuesto establecido para capacitar al personal y las adecuaciones y decoraciones del local para que la franquicia se predisponga a ofrecer un mejor servicio al mercado.
- Se recomienda a las franquicias mexicanas que vean al Ecuador como un país lleno de oportunidades, para que de esta forma puedan expandir su negocio y dar oportunidades de empleo a muchos ecuatorianos, brindando también experiencias gastronómicas diferentes en el tipo de comida que estas dispuestos a ofrecer.
- Es recomendable establecer cláusulas claras y concisas en el contrato para que no exista confusiones ni conflictos al momento de constituir la franquicia de comida.
- Se recomienda realizar buenas prácticas de manejo al momento de hacer las capacitaciones del personal, ya que es importante que los trabajadores se motiven y vean de otra manera su trabajo, para diferenciarse de la competencia y tratar de brindar experiencias únicas al comensal.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Encuesta de franquicia gastronómicas mexicanas realizada por mi autoría.  
<https://forms.gle/EU9fJxftvd2uNyCe7>

Preguntas:

1. ¿Conoce usted alguna franquicia de comida mexicana en el país?
2. Si su respuesta fue si, mencione cual...
3. ¿Qué prefiere...?
4. ¿Te gustaría ser accionista o inversionista en la internacionalización de Franquicias mexicanas de comida en el Ecuador?
5. ¿Qué tan difícil cree usted que es traer una franquicia al Ecuador?
6. ¿Qué tipo de plato mexicano prefieres consumir en las franquicias localizadas en el país?
7. ¿Cómo se percibe la calidad de la comida mexicana en el mercado ecuatoriano?
8. ¿Cree usted que el precio de la comida que ofrecen varias franquicias mexicanas es apto para el mercado ecuatoriano?
9. ¿Cuáles son los canales de distribución y promoción más efectivos para las franquicias de comida mexicana en Ecuador?

**Anexo 2.** Ejemplo de un contrato de franquicia, recopilado de ZonaLegal.



**CONTRATO DE FRANQUICIA**

**COMPARECIENTES.** - Por una parte, la Compañía \_\_\_\_\_, representada legalmente por el señor \_\_\_\_\_ en su calidad de Gerente y Representante Legal, a la que en adelante se le denominará LA FRANQUICIANTE; y, por otra parte el señor \_\_\_\_\_, a quien se le denominará EL FRANQUICIADO, suscriben el presente contrato de FRANQUICIA, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. - ANTECEDENTES.** - LA FRANQUICIANTE se dedica a la producción, distribución y comercialización de productos de \_\_\_\_\_ bajo la autorización de la marca, y nombre comercial \_\_\_\_\_, en cuyos derechos recaen algunos productos de producción exclusiva, debidamente registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Además LA FRANQUICIANTE ha desarrollado diseños, decoración con colores específicos y estilo de construcción de sus locales que constituyen su apariencia distintiva, así como de las etiquetas, envolturas y material de empaque de sus productos, uniformes de trabajo, LA FRANQUICIANTE dentro de su modelo de negocio, mantiene locales propios así como locales franquiciados, que se definen así: 1) *locales propios* se los denomina a los negocios operativos que pueden ser establecidos en locales de propiedad de \_\_\_\_\_ o no, y que tanto su operación como su administración se encuentra centralizada en la planta principal ubicada en \_\_\_\_\_; y 2) *locales franquiciados* se los denomina a los negocios operativos de propiedad de terceros, tanto su operación como su administración es autónoma, manteniendo como requisito la estandarización del modelo de negocio impartida por \_\_\_\_\_.

EL FRANQUICIADO ha expresado a LA FRANQUICIANTE el deseo de adquirir bajo su exclusiva responsabilidad un local arrendado, denominado \_\_\_\_\_, ubicado en PICHINCHA / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_, por lo tanto a partir de esta fecha, el local arrendado denominado \_\_\_\_\_ pasa a ser parte de la cadena de locales franquiciados, comprometiéndose a producir y comercializar con las condiciones de excelencia y calidad, que de acuerdo con los estándares y especificaciones determine LA FRANQUICIANTE.

**SEGUNDA. - OBJETO.** - En base de lo expresado en el numeral 1.2. de este contrato, LA FRANQUICIANTE concede a EL FRANQUICIADO el derecho y EL FRANQUICIADO acepta la obligación de acuerdo a los términos y condiciones de este contrato para establecer y operar el negocio de FRANQUICIA en el inmueble ubicado en PICHINCHA / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_, de acuerdo a lo que establece el Manual De Operaciones anexo, así como las CLAÚSULAS estipuladas en este contrato, y todos los que imparta LA FRANQUICIANTE en forma escrita a EL FRANQUICIADO.

**2.2.** LA FRANQUICIANTE concede a EL FRANQUICIADO el derecho de comercializar los productos que produce y comercializa LA FRANQUICIANTE; para este propósito, EL FRANQUICIADO tendrá el derecho y la obligación de usar y respetar, según normas

establecidas en este contrato, la Marca, Nombre Comercial, Know How, y Manual de Operaciones.

**2.3.** EL FRANQUICIADO, por su parte, se obliga a proceder en la forma mencionada en el numeral anterior y adquirir bajo su exclusiva responsabilidad, toda la infraestructura, rótulos, medios y equipos que sean necesarios para el óptimo funcionamiento de la FRANQUICIA y para la comercialización de los productos, de acuerdo a los estándares e instrucciones que le proporcione LA FRANQUICIANTE; para los casos de rótulo o demás bienes de propiedad de LA FRANQUICIANTE, se sujetarán a un contrato anexo de COMODATO, en la que se detallarán las condiciones y tipos de bienes adquiridos por EL FRANQUICIADO de LA FRANQUICIANTE.

**TERCERA. - RELACIONES CON TERCERAS PARTES.** - EL FRANQUICIADO será el único responsable de cualquier obligación que él haya adquirido o del cumplimiento de cualquier contrato que él haya celebrado con terceros y en especial con sus empleados y trabajadores, con quienes EL FRANQUICIADO es el único patrono o empleador, sin que exista relación legal o laboral alguna entre LA FRANQUICIANTE y los trabajadores y obreros de EL FRANQUICIADO.

EL FRANQUICIADO no tiene la facultad legal de comprometer u obligar a LA FRANQUICIANTE pues no tiene representación legal alguna para adquirir obligaciones a nombre de LA FRANQUICIANTE.

LA FRANQUICIANTE y EL FRANQUICIADO mantienen una única relación comercial, por consiguiente, ninguna de ellas es, respecto de la otra, su agente, empleador, trabajador o mandatario. Ninguna de las dos partes puede contraer a nombre de la otra obligación de naturaleza alguna. El sistema de comercialización de los productos franquiciados se encuentra basado en una colaboración estrecha y continua entre LA FRANQUICIANTE y EL FRANQUICIADO, legal y financieramente distintas e independientes.

**CUARTA. - DERECHOS DE FRANQUICIA.** - EL FRANQUICIADO expresamente acepta y declara que LA FRANQUICIANTE es la única propietaria de las Licencias de uso de Marca, Nombre Comercial, Transferencias de know how (conocimiento técnico del negocio), y Adjudicaciones del Manual de Operaciones.

EL FRANQUICIADO tiene la autorización del uso de la licencia de la marca, del Know How, y de la aplicación del Manual de Operaciones, siempre y cuando sea utilizada solo en el local Franquiciado, el mismo que se encuentra estipulado en el punto 2.1. de la cláusula segunda de este contrato.

El uso de la licencia de la marca, del Know How, y Manual de Operaciones no conceden a EL FRANQUICIADO ningún derecho de propiedad o cualquier otro sobre ellos, excepto los derechos de licencia de uso otorgados por este contrato.

EL FRANQUICIADO conviene y acepta que el buen nombre, prestigio, reputación y clientela (goodwill), derivados del uso de la licencia de la marca, Nombre Comercial, Know How, y Manual de Operaciones, son derechos de propiedad exclusiva de LA

FRANQUICIANTE, por lo tanto, no se atribuirá valor monetario alguno a tal goodwill a la terminación de este contrato.

**QUINTA. - INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.** - EL FRANQUICIADO se obliga a guardar secreto y confidencia durante la vigencia y después de la terminación del presente contrato, con por lo menos 2 años posteriores, del Know How de propiedad de LA FRANQUICIANTE, así como del Manual de Operaciones, y demás información proporcionada por LA FRANQUICIANTE para la ejecución de esta FRANQUICIA. En consecuencia, EL FRANQUICIADO no podrá copiar, ni duplicar, ni reproducir de cualquier manera el indicado material o información, total o parcialmente, ni lo pondrá a disposición de personas no autorizadas, salvo en el caso de que sea necesario para la operación del local franquiciado y a las personas debidamente autorizadas por LA FRANQUICIANTE. Tampoco usará en beneficio propio la información concedida por LA FRANQUICIANTE para el funcionamiento de la FRANQUICIA, ni la tecnología (know-how) pertenecientes a LA FRANQUICIANTE, después de la terminación del presente contrato. Adicionalmente a la terminación de este contrato, EL FRANQUICIADO deberá devolver todos los documentos originales que LA FRANQUICIANTE haya entregado por concepto de operación de la FRANQUICIA, sin derecho alguno a retenerse copias de los mismos.

Durante la vigencia del presente contrato y después de terminado este, EL FRANQUICIADO no transmitirá, divulgará o usará en beneficio de otras personas, la información concedida por LA FRANQUICIANTE para el funcionamiento de LA FRANQUICIA, tampoco lo hará con el conocimiento o tecnología (know-how) pertenecientes a LA FRANQUICIANTE.

**SEXTA. - PLAZO DE DURACIÓN DE ESTE CONTRATO.** - El presente contrato de FRANQUICIA tiene un plazo de duración de \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) AÑOS contados a partir de la fecha de su suscripción. Se entenderá renovado en forma automática por períodos anuales, si ninguna de las dos partes comunica por escrito a la otra parte su deseo de no renovarlo. La notificación para dar por terminado este contrato deberá ser hecha por escrito, al menos con \_\_\_\_\_ DÍAS previos a su vencimiento o a su renovación. Esta comunicación deberá ser entregada en el domicilio de la otra parte y para constancia de su recepción, los representantes de las partes contratantes, deberán firmar en una copia de esa comunicación.

**SÉPTIMA. - PAGO POR DERECHOS DE FRANQUICIA, EQUIPOS, DERECHO DE LLAVE, INVENTARIOS, PUBLICIDAD Y REGALÍAS. -**

#### **DERECHO DE FRANQUICIA.**

EL FRANQUICIADO se obliga por una sola vez, por el derecho de franquicia, pagar el monto de USD \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ DÓLARES AMERICANOS), este derecho no es transferible, y prescribe con la terminación definitiva del contrato de franquicia, el pago lo realizará en efectivo o según convengan por mutuo acuerdo las partes, este valor no es por ningún concepto reembolsable.

#### **EQUIPOS.**

[www.zonalegal.net](http://www.zonalegal.net)

EL FRANQUICIADO se obliga a pagar por los equipos descritos en el anexo a, parte integrante del presente contrato de franquicia, la cantidad de Usd. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ DÓLARES AMERICANOS), los equipos los recibe en perfecto estado de funcionamiento, y renuncia a cualquier reclamo posterior.

#### **DERECHO DE LLAVES.**

EL FRANQUICIADO se obliga a pagar por una sola vez, el derecho de llave, el mismo que incluye la clientela que frecuenta el establecimiento y potencialidad comercial, el monto pactado por el derecho de llave es de USD. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ DÓLARES AMERICANOS).

#### **INVENTARIOS.**

EL FRANQUICIADO se obliga a pagar el inventario que a la fecha de entrega del local se encuentre, el mismo que será valorado por parte de LA FRANQUICIANTE al costo, dicho valor se anexará al presente contrato de franquicia como anexo b) y será parte integrante del mismo, entre las partes se ha pactado 6 pagos mensuales de igual valor.

#### **PUBLICIDAD**

LA FRANQUICIANTE facturará mensualmente el 0.5% de las facturas emitidas dentro del mismo periodo por LA FRANQUICIANTE a EL FRANQUICIADO. Este valor será incluido en el Fondo de Publicidad y Promoción que es administrado por LA FRANQUICIANTE.

Si LA FRANQUICIANTE establece una estrategia promocional extraordinaria, EL FRANQUICIADO se verá en la obligación de cancelar los gastos correspondientes para su punto de venta.

#### **REGALÍAS**

EL FRANQUICIADO se compromete a pagar a LA FRANQUICIANTE una regalía equivalente al \_\_\_\_\_% de la facturación emitida por EL FRANQUICIADO a LA FRANQUICIANTE. Este pago se realizará de manera anual, y dentro de los primeros \_\_\_\_\_ días de \_\_\_\_\_ del año inmediato siguiente.

Este pago se lo realizará a partir del cuarto año de operaciones del local franquiciado.

**OCTAVA. - DISEÑO DEL LOCAL.** - EL FRANQUICIADO reconoce y acepta que el diseño del local, los colores, rótulos, la apariencia distintiva, la decoración interna y requerimientos de equipos, sistemas, servicios, métodos, fórmulas y procedimientos son necesarios y esenciales para la imagen, operación, desarrollo y ejecución de LA FRANQUICIA, en consecuencia, conviene en someterse estrictamente a ellos y a cualquier otra instrucción que imparta en lo posterior LA FRANQUICIANTE. El diseño y la decoración del local deberán ser elaborados en base a los detalles y Manual de Imagen determinados, elaborados y aprobados por LA FRANQUICIANTE.

**NOVENA: SUMINISTRO DE EQUIPOS, PRODUCTOS Y MAQUINARIAS.**

**9.1. EQUIPOS.** - EL FRANQUICIADO se compromete a reemplazar en casos justificados los equipos y maquinarias necesarios de marcas aprobadas por LA FRANQUICIANTE, para el funcionamiento del punto de operación y venta de producto. EL FRANQUICIADO deberá contratar con la casa proveedora de los equipos y maquinarias, el servicio de mantenimiento y reparación de los mismos.

**9.2. PRODUCTOS PROPIOS.** - LA FRANQUICIANTE proveerá a EL FRANQUICIADO los productos que produce, distribuye y comercializa bajo la autorización de la marca \_\_\_\_\_ respetando una política comercial, la misma que se encuentra detallada en el Contrato de Prestación de Servicios y Provisión de Productos \_\_\_\_\_, dicho contrato es parte habilitante de este contrato de FRANQUICIA.

La falta de cumplimiento de las estipulaciones del contrato de Prestación de Servicios y Provisión de \_\_\_\_\_ será causal suficiente para dar por terminado este contrato de Franquicia.

**9.3. PRODUCTOS DE TERCEROS.** - Previa autorización de LA FRANQUICIANTE, EL FRANQUICIADO podrá adquirir de manera directa al productor, importador o distribuidor los productos que requiere según el caso. EL FRANQUICIADO está en la obligación de comercializar dichos productos al P.V.P., a menos de que LA FRANQUICIANTE establezca un precio promocional.

**9.4. SERVICIOS CONTABLES.** - EL FRANQUICIADO tiene la potestad de elegir su proveedora de servicios contables, siempre y cuando se rijan a los estándares contables según las NIIF, Leyes Tributarias, y demás relacionadas con las obligaciones como contribuyente, suscriptor y usuario. EL FRANQUICIADO está en la obligación de remitir a LA FRANQUICIANTE sus estados financieros del cierre del año fiscal anterior, hasta el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del siguiente año.

Si EL FRANQUICIADO no es tributariamente obligado a llevar contabilidad, deberá remitir a LA FRANQUICIANTE, el formulario 102 emitido por el Servicio de Rentas Internas.

**DÉCIMA. -MANUAL DE OPERACIONES.** - El Manual de Operaciones es parte integrante y se encuentra anexo a este contrato. EL FRANQUICIADO se compromete a cumplirlo, difundiendo lo establecido al personal involucrado y a mantener confidencialidad, durante y después de la vigencia de este contrato de FRANQUICIA.

**DÉCIMA PRIMERA. - PROMOCIONES Y PUBLICIDAD.-** Todo evento de promoción y publicidad que emprenda EL FRANQUICIADO deberá ser previamente autorizado y regulado por LA FRANQUICIANTE. Respetando los manuales de imagen establecidos por LA FRANQUICIANTE.

La utilización y negociación de los espacios para publicidad de EL FRANQUICIADO deben ser aprobadas y reguladas por LA FRANQUICIANTE. En caso de incumplimiento de esta cláusula, LA FRANQUICIANTE solicitará el retiro inmediato de dicho material publicitario. En caso de no acatar esta disposición, será causal suficiente para la terminación de este contrato.

EL FRANQUICIADO no podrá promocionar ningún producto o servicio sin la previa autorización escrita de LA FRANQUICIANTE.

**DÉCIMA SEGUNDA. - OBLIGACIONES.** - Los derechos de FRANQUICIA adquiridos bajo las cláusulas de este contrato son personales e intransferibles, salvo el caso de autorización escrita por parte de LA FRANQUICIANTE.

EL FRANQUICIADO, sus administradores, empleados y sus socios actuales y futuros así como sus cónyuges, parientes de sus socios, hasta el segundo grado de consanguinidad y de afinidad, se comprometen durante la vigencia de este contrato, a abstenerse de participar, directa o indirectamente, en negocios similares o relacionados con los que explota LA FRANQUICIANTE o cualquiera de sus compañías filiales, salvo los adquiridos bajo la modalidad de franquicias, provisión y convenios establecidos con una de sus compañías filiales.

EL FRANQUICIADO tiene la obligación de notificar, con por lo menos \_\_\_\_\_ días de anticipación, a LA FRANQUICIANTE, cualquier cambio administrativo, comercial, legal, que afecte la relación con el negocio de FRANQUICIA. Adicionalmente, si LA FRANQUICIANTE solicita cualquier documento o información deberá ser entregado en un plazo máximo de \_\_\_\_\_ días laborables.

Si EL FRANQUICIADO tiene la intención de vender la FRANQUICIA, debe informar por escrito a LA FRANQUICIANTE con 90 días de anticipación, teniendo la primera opción de compra LA FRANQUICIANTE.

Si LA FRANQUICIANTE aprueba al potencial comprador para la cesión de derechos de la FRANQUICIA y/o venta de activos, se procederá a realizar la negociación entre las partes interesadas.

Una vez pactado el precio de venta por las partes, EL FRANQUICIADO SALIENTE deberá cancelar a LA FRANQUICIANTE el \_\_\_\_\_% más IVA del precio facturado y vendido, previa a la celebración del nuevo contrato de FRANQUICIA. Este valor será considerado como comisión de los derechos transferidos.

LA FRANQUICIANTE, inmediatamente, celebrará un nuevo contrato de FRANQUICIA con EL FRANQUICIADO ENTRANTE, siempre y cuando LA FRANQUICIANTE no tenga saldos por cobrar a EL FRANQUICIADO SALIENTE, para finiquitar el contrato de franquicia, contrato prestación de servicios y provisión de productos, y contrato de comodato celebrado con EL FRANQUICIADO SALIENTE, se celebrará un contrato de resciliación que de por terminado las relaciones comerciales existentes entre las partes.

Para los casos de que LA FRANQUICIANTE sea la interesada en la adquisición de la FRANQUICIA en venta, el valor del \_\_\_\_% de comisión de los derechos transferidos, será deducido al precio de venta de la FRANQUICIA, sin perjuicio de lo determinado en el punto 12.4.3.

El local donde funcione la FRANQUICIA será destinado a la operación del negocio, por tanto, EL FRANQUICIADO se abstendrá de usar o permitir el uso de las instalaciones para cualquier otro propósito o actividad, salvo autorización por escrito por parte de LA FRANQUICIANTE.

EL FRANQUICIADO mantendrá el local franquiciado abierto y en operación normal en los días y horas establecidos en el Manual de Operaciones, o que se señalen por escrito por parte de LA FRANQUICIANTE

EL FRANQUICIADO podrá vender en el local referido en el numeral 2.1. de este contrato, solamente los productos y servicios que hayan sido expresamente aprobados por LA FRANQUICIANTE, debiendo abstenerse de realizar ventas de cualquier otro producto o servicio. En el caso de que EL FRANQUICIADO desee vender cualquier otro producto y/o servicio adicional a los que se venden en la cadena de locales propios y franquiciados, deberá obtener el consentimiento escrito de LA FRANQUICIANTE. En el caso de que LA FRANQUICIANTE, a su sola discreción, determine y señale que algún producto afecta adversamente la operación de la FRANQUICIA, EL FRANQUICIADO deberá retirarlos inmediatamente del local comercial.

LA FRANQUICIANTE evaluará permanentemente la gestión del personal contratado por EL FRANQUICIADO. En caso de comprobar ineficiencia de alguno de los empleados, podrá solicitar su remoción, sin que, por esta solicitud, produzca alguna vinculación laboral o responsabilidad solidaria entre el empleado de EL FRANQUICIADO y LA FRANQUICIANTE.

LA FRANQUICIANTE podrá realizar auditorías técnicas y de calidad a la FRANQUICIA, y si se comprueba que el horno no está en buen estado, se suspenderá la provisión de productos hasta que se verifique que dicho horno se ha reparado, y que, por lo tanto, se encuentra en óptimas condiciones de funcionamiento.

**DÉCIMA TERCERA. - TERMINACIÓN DEL CONTRATO.** - LA FRANQUICIANTE se reserva el derecho de dar por terminado este contrato, en caso de que EL FRANQUICIADO incumpliera cualquiera de las cláusulas mencionadas, sin que tal terminación acarree la obligación por parte de LA FRANQUICIANTE de pagar indemnización alguna.

**DÉCIMA CUARTA. - TERMINACIÓN ANTICIPADA.** - LA FRANQUICIANTE podrá dar por terminado este contrato de FRANQUICIA en cualquier momento y sin necesidad de notificación previa a EL FRANQUICIADO, exigiendo la indemnización por daños y perjuicios por:

Insolvencia o quiebra de EL FRANQUICIADO.

Si se iniciare una acción legal en contra de EL FRANQUICIADO o si se dictare una medida judicial contra cualquiera de sus bienes.

En caso de fraude o abuso de confianza por parte de EL FRANQUICIADO, que afecte los intereses de LA FRANQUICIANTE.

Incumplimiento de las disposiciones legales y financieras que afecten el funcionamiento y la imagen del local concesionado a EL FRANQUICIADO.

Competencia desleal por parte de EL FRANQUICIADO.

Transferencia o cesión total o parcial de los derechos objeto de la FRANQUICIA, sin la autorización de LA FRANQUICIANTE.

La violación de los derechos de FRANQUICIA.

La divulgación por parte de EL FRANQUICIADO de información confidencial.

Cualquier acción u omisión imputable a EL FRANQUICIADO que afecte gravemente los derechos de LA FRANQUICIANTE.

El incumplimiento de las exigencias de LA FRANQUICIANTE respecto al mantenimiento e imagen del local Franquiciado.

El incumplimiento de LA FRANQUICIANTE en el pago de facturas de ventas de productos, por un periodo superior a \_\_\_\_\_ días.

Cuando EL FRANQUICIADO contrate personal que haya trabajado o se encuentre trabajando en Panadería \_\_\_\_\_ o sus filiales, sin la debida autorización escrita de LA FRANQUICIANTE.

Cuando EL FRANQUICIADO abandonare el local concesionado sin previa autorización de LA FRANQUICIANTE, la misma que deberá notificarse por escrito por parte de EL FRANQUICIADO con por lo menos \_\_\_\_\_ días de anticipación.

Cuando EL FRANQUICIADO, por cualquier motivo se negare a recibir el pedido establecido que LA FRANQUICIANTE le provea.

Cuando EL FRANQUICIADO dé por terminado unilateralmente el presente contrato, sin la debida autorización de LA FRANQUICIANTE, la misma que deberá notificarse por escrito.

Falta de cumplimiento de las CLAÚSULAS estipuladas en el contrato de Prestación de Servicios y Provisión de Productos \_\_\_\_\_.

Para los casos de los numerales 14.3; 14.4; 14.5; 14.6; 14.7; 14.8; 14.9; 14.10; 14.11; 14.12; 14.13; 14.14; y 14.15, EL FRANQUICIADO deberá Indemnizar a LA FRANQUICIANTE la cantidad de Usd. 15.000, oo (Quince mil Dólares Americanos); para los demás

numerales, el monto de la indemnización lo fijará un Tribunal de Arbitraje del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de \_\_\_\_\_ en el proceso de arbitraje, tal como lo estipula el presente contrato.

**DÉCIMA QUINTA. - AREA DE EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL.** - EL FRANQUICIADO no gozará de exclusividad territorial, pero sí tendrá el derecho preferente de adquisición de nuevas franquicias si estas fueren incorporadas cerca de su local franquiciado. Este derecho preferente tendrá una vigencia de 8 días laborales contados a partir de la notificación por escrito por parte de LA FRANQUICIANTE.

**DÉCIMA SEXTA. - OBLIGACIONES SUBSECUENTES A LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO.** - A la terminación de este contrato, ya sea por vencimiento del plazo de duración con notificación de darla por terminado o por cualquier otra causa estipulada en este contrato. Todos los derechos concedidos a EL FRANQUICIADO terminarán y éste se obliga a lo siguiente:

Cesará inmediatamente de operar el negocio franquiciado, así como del uso de la apariencia distintiva, rótulos, símbolos, avisos, artículos, material publicitario, y uniformes utilizados para la operación de la FRANQUICIA, así como documentos legales en la que consta la denominación de LA FRANQUICIANTE.

Cancelará todas las cantidades adeudadas a LA FRANQUICIANTE.

Realizará a su costo todos los retiros de letreros, avisos y demás material publicitario utilizado para la operación de la FRANQUICIA, así como todo cambio o retiro para distinguir la apariencia distintiva de propiedad de LA FRANQUICIANTE.

Los productos, rótulos, símbolos, avisos, artículos, material publicitario, y uniformes que lleven la identidad de \_\_\_\_\_, EL FRANQUICIADO tendrá la obligación de entregar en la dirección principal de LA FRANQUICIANTE, en un máximo de 48 horas contados desde la aceptación por parte de LA FRANQUICIANTE, la misma que deberá respaldarse con una recepción del mismo, caso contrario LA FRANQUICIANTE se reserva el derecho de iniciar el retiro pertinente, y el costo del traslado irá a cargo de EL FRANQUICIADO. La devolución de dichos suministros y uniformes serán a título gratuito entregados por EL FRANQUICIADO, a LA FRANQUICIANTE.

En los casos en los que, por estrategia de negocio o cualquier motivo, EL FRANQUICIADO desea cambiarse de dirección del local franquiciado, este deberá solicitar autorización a LA FRANQUICIANTE, quien, a discreción, lo aprobará o negará. Los gastos que incurriere por dicho cambio correrán por parte de EL FRANQUICIADO.

Devolverá a LA FRANQUICIANTE el original del Manual de Operaciones, EL Manual de Imagen, y todos los documentos que sean de propiedad de LA FRANQUICIANTE, caso contrario EL FRANQUICIADO pagará a LA FRANQUICIANTE una multa equivalente a Usd. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA), por cada manual no devuelto.

**DÉCIMA SÉPTIMA. - REGULACIÓN CONTRACTUAL POSTERIOR.** - En caso que LA FRANQUICIANTE establezca cambios o adiciones que no constan en el presente contrato, lo podrá incluir por medio de la suscripción de addenda modificatorios o complementarios, los mismos que EL FRANQUICIADO declara aceptarlos y aplicarlos de manera inmediata con un plazo máximo de \_\_\_\_\_ días, contados a partir de la notificación por escrito.

**DÉCIMA OCTAVA. - COMPROMISOS TRANSITORIOS.** - LA FRANQUICIANTE, se compromete remodelar el local denominado \_\_\_\_\_, el mismo que no tendrá ningún costo para EL FRANQUICIADO, dicha remodelación se ejecutara de acuerdo al cronograma establecido a discreción de LA FRANQUICIANTE, así mismo el diseño e instalación de muebles se encontraran establecidos a discreción de LA FRANQUICIANTE

**DÉCIMA NOVENA. - Y COMPETENCIA.** - Toda cuestión, controversia o diferencia derivada del presente contrato o relacionada con él, será resuelta por un Tribunal de Arbitraje del Centro de Arbitraje y Mediación de \_\_\_\_\_, de acuerdo con las reglas de la Ley de Arbitraje y Mediación, del Reglamento de dicho Centro y las siguientes:

a. - Los árbitros serán seleccionados conforme lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación.

b. - Las partes renuncian a la ordinaria, se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral y se compromete a no interponer ningún recurso en contra del mismo.

c. - Para la ejecución de medidas cautelares el Tribunal Arbitral está facultado para solicitar de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos su cumplimiento, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno.

d. - El Tribunal Arbitral está integrado por tres árbitros.

e. - El procedimiento arbitral será confidencial.

f. - El lugar de arbitraje será las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de \_\_\_\_\_.

Para constancia y legalización de lo actuado, las partes suscriben en unidad de acto, el presente contrato en tres ejemplares de igual tenor y contenido en \_\_\_\_\_, el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**Nombre**  
**CC:**  
**RUC**  
**LA FRANQUICIANTE**

\_\_\_\_\_  
**Nombre**  
**CC:**  
**RUC**  
**EL FRANQUICIADO**

## Datos de proyección

	1	2	3	4	5
% Costo de ventas	30%	30%	30%	30%	30%
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	15	15	15	15	15
Días de cuentas por pagar	45	45	45	45	45
Días de inventarios	60	60	60	60	60
Compras	175.000	167.500	184.250	202.675	222.943

## Inversión

	Total
Activo fijo	91.000,00
Capital de trabajo	28.509,17
Gastos preoperativos	158.000,00
Total	277.509,17

## Ingresos y Salidas de Activo Fijo

Descripción	0	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	35.000,00	36.750,00	38.587,50	40.516,88	42.542,72	44.669,85
Equipo de computación	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04	7.657,69
Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria	50.000,00	52.500,00	55.125,00	57.881,25	60.775,31	63.814,08
Total	91.000,00	95.550,00	100.327,50	105.343,88	110.611,07	116.141,62

## Depreciaciones de Activo Fijo

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	3.675,00	3.858,75	4.051,69	4.254,27	4.466,99
Equipo de computación	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91	2.297,31
Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53	6.381,41
<b>Total</b>	<b>10.815,00</b>	<b>11.355,75</b>	<b>11.923,54</b>	<b>12.519,71</b>	<b>13.145,70</b>

### Ventas

Productos	CANT.VENTAS ANUA- LES	VALOR X PLATO	TOTAL DE VENTAS ANUA- LES
-----------	--------------------------	---------------	------------------------------

Tacos	12.000,00	4,80	\$ 57.600,00
Posole	7.000,00	4,50	\$ 31.500,00
Quesadilla	9.000,00	5,00	\$ 45.000,00
Chile	4.000,00	4,00	\$ 16.000,00
Mole	2.000,00	5,00	\$ 10.000,00
Cochinita	6.000,00	7,00	\$ 42.000,00
Chilaquiles	3.000,00	6,00	\$ 18.000,00
Enchiladas	5.500,00	5,50	\$ 30.250,00
Chimichangas	2.500,00	8,00	\$ 20.000,00
Flautas	3.500,00	7,00	\$ 24.500,00
Chalupas	800,00	6,00	\$ 4.800,00
Gorditas	1.200,00	9,00	\$ 10.800,00
Huaraches	900,00	5,00	\$ 4.500,00
Burritos	4.200,00	7,00	\$ 29.400,00
CharroDorado	3.500,00	5,00	\$ 17.500,00
Club Verde 330ml	3.500,00	4,50	\$ 15.750,00
Cuervo Blanco	4.000,00	5,00	\$ 20.000,00
Aguas frescas	2.100,00	4,00	\$ 8.400,00
Margarita 2X1	11.000,00	6,00	\$ 66.000,00
Jugos	7.000,00	4,00	\$ 28.000,00
<b>TOTAL VENTAS ANUALES</b>			<b>\$ 500.000,00</b>

### Gastos Preoperativos

Total
-------

Gastos legales	150.000,00
Gastos de constitución	5.000,00
Viajes	3.000,00
Total	158.000,00

## Gastos de Ventas

	1	2	3	4	5
Nómina		-	-	-	-
Beneficios Sociales	-	-	-	-	-
Bonos / Comisiones	-	-	-	-	-
Promoción	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
Publicidad	2.500,00	2.550,00	2.601,00	2.653,02	2.706,08
Varios de ventas	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65
Viajes	1.000,00	1.020,00	1.040,40	1.061,21	1.082,43
Total	7.000,00	7.140,00	7.282,80	7.428,46	7.577,03

## Gastos de Administración

	1	2	3	4	5
Nómina	36.000,00	37.440,00	38.937,60	40.495,10	42.114,91
Beneficios Sociales	12.240,00	12.729,60	13.238,78	13.768,34	14.319,07
Bonos / Comisiones					
Servicios Básicos	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Arriendos	30.000,00	31.200,00	32.448,00	33.745,92	35.095,76
Movilización	10.800,00	11.124,00	11.457,72	11.801,45	12.155,50
Mantenimiento	18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16
Depreciaciones	10.815,00	11.355,75	11.923,54	12.519,71	13.145,70
Amortizaciones	31.600,00	31.600,00	31.600,00	31.600,00	31.600,00
Honorarios Profesionales	4.000,00	4.160,00	4.326,40	4.499,46	4.679,43
Suministros y útiles	1.000,00	1.020,00	1.040,40	1.061,21	1.082,43
Total	164.055,00	168.961,35	174.056,48	179.347,87	184.843,30

## Balance General

	0	1	2	3	4	5
<b>Activo</b>						
Bancos	28.509	13.377	14.213	15.118	16.101	17.168
Inversiones Temporales	-	187.150	425.788	700.310	1.011.490	1.363.313
Cuentas por cobrar	-	41.667	45.833	50.417	55.458	61.004
Inventarios	-	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>28.509</b>	<b>267.194</b>	<b>513.334</b>	<b>796.095</b>	<b>1.116.325</b>	<b>1.478.088</b>
Equipos de computación	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Muebles y enseres	35.000	36.750	38.588	40.517	42.543	44.670
Maquinaria	50.000	52.500	55.125	57.881	60.775	63.814
Edificios	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Equipos de computación.	-	1.890,00	3.874,50	5.958,23	8.146,14	10.443,44
Dep. acum. Muebles y enseres	-	3.675,00	7.533,75	11.585,44	15.839,71	20.306,69
Dep. acum. Maquinaria	-	5.250,00	10.762,50	16.550,63	22.628,16	29.009,56
Dep. acum. Edificios	-	-	-	-	-	-
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>91.000,00</b>	<b>84.735,00</b>	<b>78.156,75</b>	<b>71.249,59</b>	<b>63.997,07</b>	<b>56.381,92</b>
Gastos Preoperativos	158.000	158.000	158.000	158.000	158.000	158.000
Amortización	-	31.600,00	63.200,00	94.800,00	126.400,00	158.000,00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>158.000,00</b>	<b>126.400,00</b>	<b>94.800,00</b>	<b>63.200,00</b>	<b>31.600,00</b>	<b>-</b>
<b>Total Activo</b>	<b>277.509</b>	<b>478.329</b>	<b>686.290</b>	<b>930.545</b>	<b>1.211.922</b>	<b>1.534.470</b>
<b>Pasivo</b>						
Proveedores	-	21.875	20.938	23.031	25.334	27.868
Necesidad de Recursos a Negociar	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>21.875</b>	<b>20.938</b>	<b>23.031</b>	<b>25.334</b>	<b>27.868</b>
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-

<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo</b>	-	21.875	20.938	23.031	25.334	27.868
Patrimonio						
Capital	277.509	277.509	277.509	277.509	277.509	277.509
Utilidad retenida	-	-	178.945,00	387.843,65	630.004,37	909.078,04
Utilidad del ejercicio	-	178.945	208.899	242.161	279.074	320.015
<b>Total Patrimonio</b>	277.509	456.454	665.353	907.514	1.186.587	1.506.602

<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	277.509	478.329	686.290	930.545	1.211.922	1.534.470
----------------------------------	---------	---------	---------	---------	-----------	-----------

Cuadre	-	-	-	-	-	-
--------	---	---	---	---	---	---

## Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 500.000	\$ 550.000	\$ 605.000	\$ 665.500	\$ 732.050
Costo de Ventas	\$ 150.000	\$ 165.000	\$ 181.500	\$ 199.650	\$ 219.615
Margen de Contribución	\$ 350.000	\$ 385.000	\$ 423.500	\$ 465.850	\$ 512.435
Gastos de Ventas	\$ 7.000	\$ 7.140	\$ 7.283	\$ 7.428	\$ 7.577
Gastos Administrativos	\$ 164.055	\$ 168.961	\$ 174.056	\$ 179.348	\$ 184.843
Utilidad	\$ 178.945	\$ 208.899	\$ 242.161	\$ 279.074	\$ 320.015

## Flujo de caja método indirecto

	1	2	3	4	5
Utilidad	178.945	208.899	242.161	279.074	320.015
Depreciaciones y amortizaciones	42.415	42.956	43.524	44.120	44.746
Subtotal operacional	221.360	251.854	285.684	323.193	364.760
Variación Cuentas por cobrar	(41.667)	(4.167)	(4.583)	(5.042)	(5.546)
Variación Inventarios	(25.000)	(2.500)	(2.750)	(3.025)	(3.328)
Variación Proveedores	21.875	(938)	2.094	2.303	2.533
<b>Total Operacional</b>	<b>176.568</b>	<b>244.250</b>	<b>280.445</b>	<b>317.430</b>	<b>358.420</b>
Variación Activos fijos	(4.550)	(4.778)	(5.016)	(5.267)	(5.531)
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
<b>Total Inversión</b>	<b>(4.550)</b>	<b>(4.778)</b>	<b>(5.016)</b>	<b>(5.267)</b>	<b>(5.531)</b>
Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
<b>Total Financiamiento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>172.018</b>	<b>239.473</b>	<b>275.428</b>	<b>312.163</b>	<b>352.890</b>
Saldo inicial de caja	28.509	200.528	440.000	715.429	1.027.591
Saldo final de caja	200.528	440.000	715.429	1.027.591	1.380.481
Saldo real de caja	13.377	14.213	15.118	16.101	17.168

<b>Diferencia</b>	<b>187.150</b>	<b>425.788</b>	<b>700.310</b>	<b>1.011.490</b>	<b>1.363.313</b>	
	0	1	2	3	4	5
Van 20%	(277.509,17)	172.018	239.473	275.428	312.163	352.890
Van 20 %	\$ 483.891,28					
Tir	76,41%					

## Bibliografía

- Alonso, Mariano, & et al. (2021). ¿Qué Es Una Franquicia? Definiciones. En *Franquicias En El Sector Deportivo* (págs. 21-27). In M. R. T. Villén & B. P. González (Eds.). Obtenido de <https://doi.org/10.2307/j.ctv1ks0g8f.6>
- Baena, V. (2009). *Teorías y líneas de investigación en el sistema de*. Madrid: Universidad Europea de Madrid. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG\\_1023.pdf;jsessionid=33875F565ED0F3D249FC17EA2CAD5183?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7719/CdG_1023.pdf;jsessionid=33875F565ED0F3D249FC17EA2CAD5183?sequence=1)
- Cajamarca, E., & Priscila Granda. (31 de Marzo de 2012). Universidad de Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1077/1/tad1075.pdf>
- Cepeda, J. A. (2009). *Franquicia*. El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/29213>
- Cespedes, & Cornelio. (2 de Marzo de 2019). Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625741/cespedes\\_mr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625741/cespedes_mr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cochet, A. (9 de Junio de 2021). Las Etapas de vida en las franquicias. Obtenido de <https://estcanudas.com.ar/las-etapas-de-vida-en-las-franquicias/>
- Delsol, S. (22 de Enero de 2019). *Software DELSOL*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/blog/tendencias/franquicias/>
- Galini, N., & Lutz, N. (1992). «Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics and Organization*, pp. 471–501.
- Gastroria, L. (13 de Enero de 2022). *Franquicia para restaurante: Qué es y Ventajas*. Obtenido de *Franquicia para restaurante: Qué es y Ventajas*: <https://www.lagastroria.com/blog/franquicia-para-restaurante/#%C2%BFQue-es-una-franquicia-para-restaurante>
- Ginger. (26 de Septiembre de 2022). *Ginger*. Obtenido de <https://www.gingerproject.es/como-funciona-una-franquicia-de-restaurantes>

- Perú, M. d. (2017). *Franquicias gastronómicas*. Perú. Obtenido de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/735114211rad4E454.pdf>
- Salvatore, D. (2005). *ECONOMIA INTERNACIONAL SALVATORE 8 ED.* México: Limusa, Editorial.
- Sánchez, E. (2018). *Hacia un análisis global del funcionamiento del capitalismo mundial. Christian Palloix y la teoría de la internacionalización del capital*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2403814184/9230072801D44980PQ/1?accountid=13357>
- Santesmases, M. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide Madrid.
- Serrabona. (2014). Contrato de franquicia. “Un Nuevo modelo de negocio para las nuevas tendencias y necesidades del mercado”. [*Tesis doctoral Universidad de Granada, Departamento de Derecho mercantil y Derecho romano*]. España: Universidad de Granada. Obtenido de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/40797>
- Soto, Á. (23 de Febrero de 2022). *Cinco Noticias - actualidad y artículos de divulgación*. Obtenido de [https://www.cinconoticias.com/tipos-de-franquicias/#Clasificacion\\_de\\_franquicias\\_según\\_su\\_actividad](https://www.cinconoticias.com/tipos-de-franquicias/#Clasificacion_de_franquicias_según_su_actividad)
- Valiño, P. C. (2004). La franquicia: una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento. *Distribución y Consumo*, 5-6.
- Aucapiña, J. (2021). La Franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Tutto FreddoSA. de la ciudad de Cuenca. Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21120/1/UPS-CT009282.pdf>
- Burneo, A. (Diciembre de 2022). *swissinfo*. Obtenido de [https://www.swissinfo.ch/spa/especial-2023-ecuador\\_2023--un-a%C3%B1o-pol%C3%ADtico-complejo-y-de-lenta-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-para-ecuador/48168498#:~:text=%2D%20E1%202023%20se%20perfila%20como,acuerdos%20comerciales%20con%20distintos%20pa%C3%AD](https://www.swissinfo.ch/spa/especial-2023-ecuador_2023--un-a%C3%B1o-pol%C3%ADtico-complejo-y-de-lenta-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-para-ecuador/48168498#:~:text=%2D%20E1%202023%20se%20perfila%20como,acuerdos%20comerciales%20con%20distintos%20pa%C3%AD)

Chejín, S. (2023). ¿Cuál sería el crecimiento de la economía de Ecuador en 2023? *GK*.  
Obtenido de <https://gk.city/2023/01/05/crecimiento-economia-ecuador-2023/>

Cajamarca, E., & Granda, C. (2020). *Universidad de Cuenca*. Cuenca. Obtenido de  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1077/1/tad1075.pdf>

Madera, S. (29 de Diciembre de 2022). *swissinfo*. Obtenido de  
[https://www.swissinfo.ch/spa/especial-2023-ecuador\\_2023--un-a%C3%B1o-pol%C3%ADtico-complejo-y-de-lenta-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-para-ecuador/48168498#:~:text=%2D%20El%202023%20se%20perfila%20como,acuerdos%20comerciales%20con%20distintos%20pa%C3%AD](https://www.swissinfo.ch/spa/especial-2023-ecuador_2023--un-a%C3%B1o-pol%C3%ADtico-complejo-y-de-lenta-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-para-ecuador/48168498#:~:text=%2D%20El%202023%20se%20perfila%20como,acuerdos%20comerciales%20con%20distintos%20pa%C3%AD)

Mazzoli, S. (2021). *In-N-Out Burger: el Éxito Arrollador de una Cadena de Fast-Food*.  
Obtenido de <https://www.silviamazzoli.com/in-n-out-burger-el-exito-arrollador-de-una-cadena-de-fast-food/>

Proaño, A. (28 de Abril de 2023). *Franquicias Mexicanas*. (C. Cox, Entrevistador)

Romero, D. (s.f.). *Franquicias en Ecuador*. Obtenido de Romero Arteaga Pomce:  
<https://romeroartetaponceabogados.com/areas-de-practica/franquicias-en-el-ecuador/#:~:text=A%20diferencia%20de%20otros%20pa%C3%ADses,el%20acuerdo%20entre%20las%20partes.>

Serrano, R. (Febrero de 2021). Análisis legal de cómo hacer negocios en Ecuador. *Pasos para invertir en Ecuador*. Obtenido de <https://idealex.press/analisis-legal-de-como-hacer-negocios-en-ecuador/>

Tapia, E. (2023). Con riesgo país en 1.859, Ecuador pagaría intereses de 22%. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-tensiones-politicas-guillermolasso/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20de%20Ecuador,13%20de%20octubre%20de%202022.>

Villacreses, M. (2014). *La implementación de una franquicia como negocio propio en el Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3103/1/000110189.pdf>

Cornelio, C. (diciembre de 2018). Entrevista a Luis Kiser - Front Consulting. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=1jncMNk4ibM&feature=youtu.be>

Proaño, A. (Abril de 2023). Franquicias gastronómicas de México. (C. Cox, Entrevistador)

PROMPERÚ. (s.f.). *Guía para la Elaboración de Manuales de Franquicias*. Lima: Estación La Cultura SAC. Obtenido de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Manuales%20de%20Franquicias.pdf>

Zona Legal

(<https://www.zonalegal.net/uploads/documento/2.34.CONTRATO%20DE%20FRANQUICIA.pdf>) Contrato de una franquicia



