



GERENCIA Y FRANQUICIAS EN EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Roger Badin Paredes Guerrero
María Belén Bastidas Aráuz
Silvia Gabriela Tapia Segura

Roger Badin Paredes Guerrero

María Belén Bastidas Aráuz

Silvia Gabriela Tapia Segura

GERENCIA Y FRANQUICIAS EN EL
SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

MANAGEMENT AND FRANCHISES IN
THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR

Roger Badin Paredes Guerrero

María Belén Bastidas Aráuz

Silvia Gabriela Tapia Segura

Gerencia y franquicias en el sector
de alimentos y bebidas

Management and franchises in the
Food and beverage sector



Autores:

Roger Badin Paredes Guerrero
Universidad Nacional de Chimborazo
Facultad de Salud Pública
Carrera de Gastronomía
roger.paredes@unach.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0001-9404-8934>

María Belén Bastidas Aráuz
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo
Facultad de Salud Pública
Carrera de Gastronomía
m_bastidas@esPOCH.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0002-1746-7307>

Silvia Gabriela Tapia Segura
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo
Facultad de Salud Pública
stapia@esPOCH.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0001-5911-3446>

Advertencia: Está prohibido, bajo las sanciones penales vigentes que ninguna parte de este libro puede ser reproducida, grabada en sistemas de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito del Centro de Investigación y Desarrollo Profesional (CIDEPRO).



Primera Edición, julio 2022

*Gerencia y franquicias en el sector
de alimentos y bebidas*

ISBN: 978-9942-607-15-7 (eBook)

ISSN: 2600-5719 (electronic)

<https://doi.org/10.29018/978-9942-607-15-7>

Editado por:

Centro de Investigación y Desarrollo Profesional

© **CIDEPRO Editorial 2022**

Babahoyo, Ecuador

Móvil - (WhatsApp): (+593) 9 8 52-92-824

www.cidepro.org

E-mail: editorial@cidepro.org

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares
externos con base en la normativa editorial de CIDEPRO.

Diseño y diagramación:

CIDEPRO Editorial

Diseño, montaje y producción editorial:

CIDEPRO Editorial

Hecho en Ecuador

Made in Ecuador

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	XI
----------------------	----

INTRODUCCIÓN.....	XIII
-------------------	------

CAPÍTULO 1

GERENCIA: ESTUDIOS, PROCESOS Y HERRAMIENTAS

PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	18
---	----

Gerencia	18
----------------	----

Procesos de la gerencia	19
-------------------------------	----

Tipos de gerencia	20
-------------------------	----

El Gerente	20
------------------	----

Habilidades gerenciales	21
-------------------------------	----

Administración.....	22
---------------------	----

Administración tradicional.....	24
---------------------------------	----

Administración moderna.....	25
-----------------------------	----

Habilidades administrativas	29
-----------------------------------	----

La organización.....	30
----------------------	----

Modelos organizativos	30
-----------------------------	----

Cultura organizacional	31
------------------------------	----

La dirección	32
--------------------	----

Ciclo operativo de gestión	34
----------------------------------	----

Responsabilidades del Gerente de Alimentos y Bebidas	35
--	----

El trabajo en equipo	36
----------------------------	----

El líder.....	36
---------------	----

Diferencia entre líder y gerente.....	37
---------------------------------------	----

Planificación estratégica para empresas de servicios.....	37
Misión	39
Visión	39
Objetivos Estratégicos	40
Políticas.....	41
Estrategias	41
Valores corporativos y de trabajo.....	42
Distingos y ventajas competitivas.....	42
Análisis del macro y microentorno	43
Administración de proyectos y organización de actividades	43
Carta Gantt.....	44

CAPÍTULO 2

FRANQUICIAS: NORMATIVA, PROCESOS, MANUALES Y HERRAMIENTAS PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	46
Historia.....	47
Honorarios y arreglo de contrato	50
Duración de la franquicia.....	51
Las tarifas de franquicias	51
Justificación y cambio de riesgo	52
Ventajas y desventajas de la franquicia como modo de entrada	53
Obligaciones de las partes.....	54
Contrato de franquicia.....	56
Formas comerciales parecidas a las franquicias	59

Tipos de franquicias	66
Franquicia de distribución de productos	67
Franquicia de gestión	68

CAPÍTULO 3

PUESTA EN MARCHA DE UNA FRANQUICIA	71
Preparación para las entrevistas	72
Código deontológico de las franquicias	73
Fundamentos de la franquicia	74
Ganar juntos, como equipo	75
La responsabilidad de preservar la promesa de franquicia	77
Respaldo de IFA y el Código de ética para miembros	77
Aspectos Jurídicos de la franquicia en el Ecuador.....	78
Estrategia de negocios	88
Niveles de estrategia empresarial.....	89
Estrategia a nivel corporativo	90
Características destacadas de la estrategia a nivel corporativo.....	90
Clasificación de estrategias a nivel corporativo.....	91
Estrategia a nivel empresarial	93
Liderazgo en costos.....	95
Formas de lograr el liderazgo en costos.....	95
Diferenciación.....	96
Formas de lograr la diferenciación	97
Enfocar.....	97
Estrategia de nivel funcional.....	98

Papel de la estrategia funcional.....	99
Áreas funcionales de negocio	99
Naturaleza de la estrategia empresarial.....	102
Franquicias Internacionales	102
Beneficios de las franquicias internacionales	103
El proceso de las franquicias internacionales	104
Modelos de franquicias	104
Franquicias de restaurantes	108
Dónde buscar asesoría para franquicias.....	113
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	115
ACERCA DE LOS AUTORES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios, quien nos dio la vida para seguir creciendo como profesionales, a nuestros familiares, cónyuges e hijos quienes nos brindan su apoyo en todo lugar y momento.

DEDICATORIA

Dedicamos este logro profesional a nuestras familias, así como a todas las personas que utilicen este libro para consulta o guía en sus empresas.

INTRODUCCIÓN

En este mundo tan cambiante y desde el punto de vista de la transcendencia que tienen hoy los procesos de la globalización y la competitividad, el gerente como funcionario y autoridad, tiene una gran responsabilidad en todas las organizaciones, ya no es solo el jefe que ordena que se realicen las diferentes actividades, debe enfrentar retos para posesionarse en la segmentación de mercado acorde al tipo que empresa que este prestando sus servicios, con un vasto conocimiento del sector a que se dedique.

Su gestión radica en ser líder en su entorno, para que integre todos los recursos, (humanos, tecnológicos, financieros, naturales y en la actualidad tiempo) y proceda a competir.

El gerente en la actualidad es una persona con visión, pasión, integra, digna de confianza, curiosa, osada, tiene capacidad para manejar los cambios, es resiliente, con capacidad para escuchar, pone las cosas importantes en primer lugar, su pensamiento es ganar-ganar; es el encargado de conducir la organización hacia el desarrollo de su misión y el logro de los objetivos con la colaboración de los demás trabajadores.

Hoy la responsabilidad es ineludible de la gerencia para enfocar la misión de la empresa, conocida y compartida que servirán para unir esfuerzos siempre y cuando tenga relación con la visión.

En el capítulo uno se indica conceptos de gerencia, gerente, desarrollo de los procesos en planificación, organización, integración, dirección,

control y evaluación, habilidades gerenciales tomando como base la parte técnica, humana y conceptual.

Desarrollo de la planificación estratégica con todos sus componentes, visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, valores corporativos, axiológicos, ventajas y distinguos competitivos con ejemplos para las empresas de servicios de alimentos y bebidas.

Se identifica claramente en el desarrollo del capítulo los tipos de organización, y las diferencias entre líder y gerente.

Se explica las herramientas necesarias de gestión, para que sean aplicadas en este sector empresarial, con ejemplos demostrativos.

El origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, cuando se otorgaban privilegios mediante “letras libres” para realizar actividades como la pesca y la caza en determinados territorios.

La globalización y la competitividad también han generado cambios para el desarrollo de estrategias empresariales, como son las franquicias.

Una franquicia es un modelo de contrato que se basa en un concepto de marketing, que una empresa adopta como estrategia de expansión comercial.

Una vez implementado un franquiciador otorga licencias bajo su conocimiento, procedimientos, propiedad intelectual, uso del modelo comercial, marca y derechos para vender productos y servicios de marca a una franquicia.

A cambio el franquiciador paga ciertas tarifas y se compromete a cumplir con ciertas obligaciones, que están establecidas en un contrato.

Algunas de las características de las franquicias es ser una fórmula comercial probada y consolidada, el secreto está en que se trasmite también el saber cómo, es decir el conocimiento, existe un contrato entre las partes, el franquiciador apoya al franquiciado, y hay un tema de exclusividad.

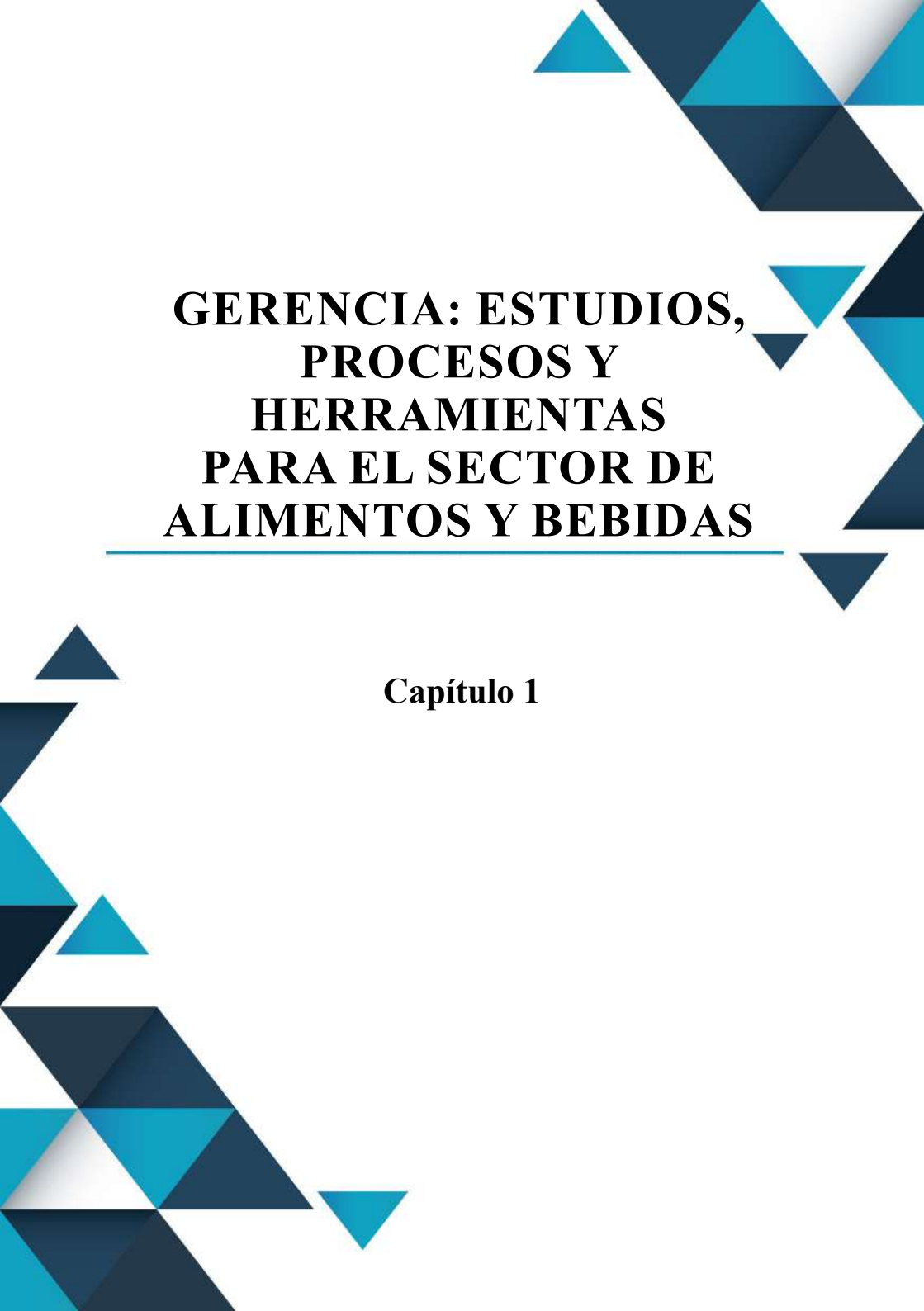
En el capítulo dos, se da a conocer la historia de las franquicias, honorario, duración, contrato, tarifas, ventajas y desventajas, obligaciones de las partes, formas comerciales parecidas a las franquicias, tipos de franquicias, normativas y herramientas que apoyan al sector de alimentos y bebidas.

En el capítulo tres, se pone en marcha la franquicia, para lo cual se debe realizar una investigación inicial de las características de la misma, revisar el presupuesto, consultar otros franquiciadores, preparar las entrevistas, leer el contrato y comprender cuales son las inversiones antes de la firma.

Se explica el código deontológico, los fundamentos de la franquicia, las comunicaciones abiertas y frecuentes, respetar la promesa, aspectos jurídicos en el Ecuador según el código de comercio con su respectiva normativa, niveles de estrategias empresariales, financieras con costos de marketing que identifica todas las actividades relacionada con las necesidades de los clientes.

Estrategias de talento humano, de producción, de investigación y desarrollo.

Se identifica los modelos, los beneficios, los procesos de las franquicias internacionales y los links para asesoramiento de las mismas.



GERENCIA: ESTUDIOS, PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Capítulo 1

GERENCIA: ESTUDIOS, PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Gerencia

(McCall, 2004) define a la gerencia como:

“La gerencia por lograr la meta correspondiente debe organizar las actividades de los demás, utilizándolos como recursos si se mueven hacia la misma dirección y tratándolos en calidad de dificultades que es necesario resolver cuando son obstáculos”

Para Henry Sisk y Maria Sverdilh

..... El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones reanalizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Para Henri Fayol:

“la gerencia consiste en conducir hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone.”

De estos conceptos se define a la gerencia: como el proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una

organización (humano, físico, tecnológico, financiero), para que a través de los distintos procesos de: previsión, planificación, organización, integración dirección, control y evaluación, postulados de la administración en general, se logren los objetivos trazados de las empresas.

Al hablar de previsión, planificación, organización se indica procesos mecánicos y dinámicos cuando se integrar todos los recursos con la dirección, control y evaluación se le conoce como la parte dinámica de la gerencia.

Procesos de la gerencia

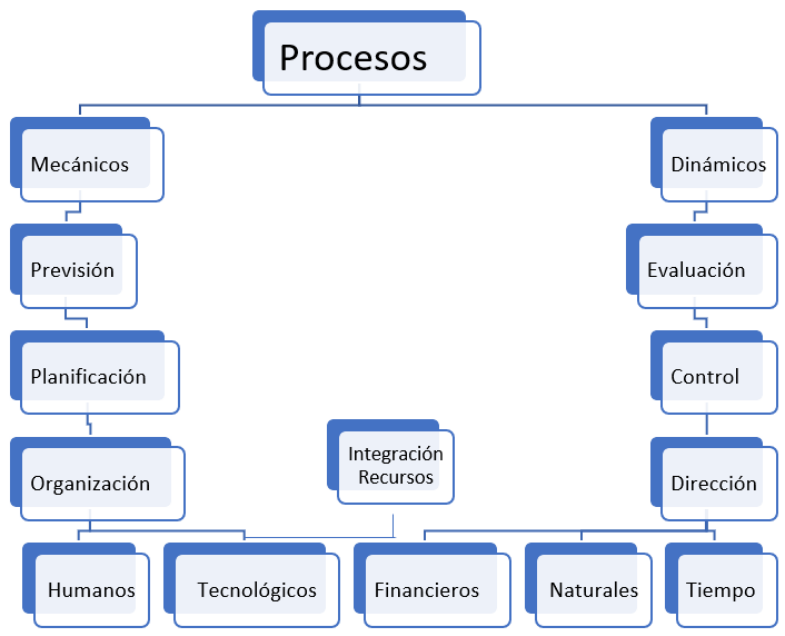


Ilustración 1. Procesos Gerenciales

Tipos de gerencia

En la gerencia existen 3 tipos los cuales son:

La gerencia patrimonial:

Es aquella propiedad donde los puestos principales y los cargos superiores de la jerarquía empresarial son ocupados por los miembros de una familia extensa.

La gerencia política:

Es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La gerencia por objetivo:

Se define como el punto final hacia el cual la gerencia dirige su esfuerzo, su establecimiento es el efecto de la determinación de un propósito.

El Gerente

Es la persona que tiene los conocimientos, la capacidad, el talento y la habilidad para dirigir una empresa u organización, que visualiza los cambios y los acepta como retos y oportunidades, que posee criterio personal y sentido común y se preocupa por el mejoramiento continuo

de la empresa, propio y de sus colaboradores. En síntesis, las funciones de la administración será el manejo eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, dictaminando accionares que conlleven al mantener una buena calidad, clientes satisfechos y por consecuencia una alta rentabilidad.

Habilidades gerenciales

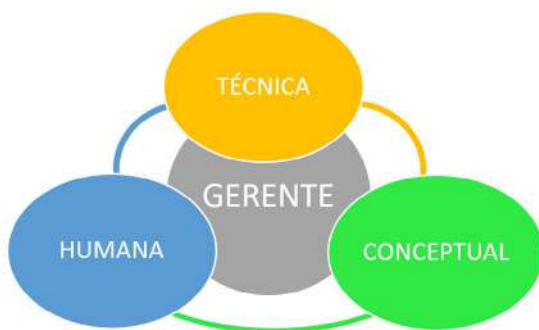


Ilustración 2. Habilidades gerenciales

En la ilustración 1, se puede identificar que las habilidades primordiales que debe tener un gerente de una organización son tres y contemplan los siguientes aspectos:

- **Habilidades Humanas:** Son las que permitirán al gerente tener una comunicación con todos los actores internos y externos de la empresa, así como los conocimientos para la resolución conflictos y llegar a acuerdos que beneficien a su operación y dirección.

- **Habilidades Técnicas:** Son las que el gerente adquiere durante su vida profesional, es decir de manera empírica, le permite gestionar de manera adecuada y eficiente los recursos de la empresa, además de poder socializar y capacitar a los trabajadores de la empresa como desarrollar las actividades que se encuentran a su cargo y descritas en su ficha profesiográfica.
- **Habilidades Conceptuales:** Son los conocimientos adquiridos por el gerente de manera académica, estos conocimientos además de brindarle las técnicas para realizar de manera adecuada los trabajos operativos, le otorgara el conocimiento necesario para dirigir, gestionar y organizar las actividades administrativas y de desarrollo de la organización.

Administración

Al ser la administración una actividad única y producto del ser humano, la misma tiende a ser manipulada por los rasgos y personalidad de quien la genera, por lo tanto, en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo. Sin embargo, etimológicamente el origen de la palabra administración se forma del prefijo ad., hacia, y con ministrato, que proviene de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y sufijo ter, que funge como termino de comparación.

Por lo cual se puede concluir que minister a diferencia de magíster (comparativo de superioridad) refleja un estado de inferioridad,

subordinación y obediencia, por lo cual administrare, significa “prestar un servicio bajo el mando de otro” (Chiavenato, 2001)

En general, existen dos tipos de administración: la pública, que se refiere a la actividad gubernamental o del Estado, y tiene el propósito alcanzar sus objetivos para beneficio del país; y la privada, referente al sector privado (una empresa), cuyo fin es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento. Para efectos de este estudio analítico y bibliográfico, el enfoque se dará únicamente en términos del sector privado. (Buñay, Montalvan, & Vizuela, 2018)

Algunas definiciones

Según (Ponce, 1992) señala algunos conceptos de otros autores referente al enfoque que estos le dan a la administración, los cuales se mencionan a continuación:

- **E.F.L. Brech:** Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- **Henry Fayol:** Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- **José Antonio Fernández Arena:** Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivo instituciones por medio de la estructura y del esfuerzo humano coordinado.
- **W. Jimenez Castro:** Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite

establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr.

- **Koontz y O'Donnell:** Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada y habilidad de conducir a sus integrantes.
- **J.D Mooney:** Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- **Peterson y Plowman:** Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
- **F. Tanneanbaum:** El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Administración tradicional

El enfoque de la administración tradicional se fundamenta en lo que hoy día se conoce como administración científica, la cual se basa en una confluencia de elementos que no existían en la antigüedad, ya que implica la coexistencia de valoración y manejo de conocimientos técnicos y leyes que afectan directamente a la organización, análisis del entorno, establecimiento y clasificación de competencias, reorientación de recursos, agrupados todos estos bajo un mismo

escenario laboral, de forma tal de constituir la coordinación de los recursos en una ciencia que viene acompañada de un cambio de actitud recíproca de los trabajadores y de la alta gerencia; pues es el resultado de la división del trabajo y establecimiento de roles claros entre los actores que hacen vida dentro de la empresa para que la misma alcance sus objetivos.

Administración moderna

Trae consigo una serie de herramientas que le permiten a las empresas efectuar estrategias que le permiten adaptarse al cambio que el entorno obliga, estas herramientas pueden ser desempeñadas por diferentes empresas sin importar su tamaño, puestos que están diseñadas para mejorar algunos aspectos de la organización en el tema de toma de decisiones.

- **Riesgo:** Significa que una decisión tiene metas claras y que se dispone de buena información para esperar un resultado exitoso, pero los resultados futuros asociados con cada alternativa están sujetos al azar. La medida del riesgo establece la posibilidad de que los eventos futuros hagan que la alternativa carezca de éxito.
- **Incertidumbre:** Significa que los administradores saben cuáles son las metas que desean alcanzar, pero la información acerca de las alternativas y los eventos futuros es incompleta; los administradores no tienen suficiente información para

ser claros en relación con las alternativas o para estimar su riesgo, pero sí pueden realizar supuestos a partir de los cuales es posible tomar una decisión. Muchas de las decisiones que se toman en condiciones de incertidumbre no producen los resultados deseados, pero los administradores se enfrentan a la incertidumbre todos los días y por esto deben encontrar formas creativas de enfrentarla y tomar decisiones efectivas.

- **Ambigüedad:** Es la condición más difícil. Muchos administradores la catalogan como un problema de decisión maléfico porque se asocia con conflictos sobre las metas, circunstancias rápidamente cambiantes, información ambigua y vínculos poco claros entre los elementos de las decisiones; aun así, la presencia de ambigüedad no es muy los administradores deben establecer metas y desarrollar escenarios razonables para las alternativas de decisión en ausencia de la información. (Guevara, 2020)

Además, a esto se debe entender que la administración moderna va a montar sus bases en algunos conceptos de gestión muy importantes que la hacen la más optima a ser utilizada en el sector de Alimentos y Bebidas.

- **Eficacia**

Realizar una tarea con los recursos entregados, en el tiempo establecido y cumpliendo con las metas propuestas.

La eficacia implica hacer las cosas correctas y consiste en que las personas realicen las actividades que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos y, por lo tanto, resultados.

En definitiva, la eficiencia resultó de lo que hoy llamamos y/o la gestión por resultados o por objetivos.

- **Eficiencia**

Realizar una tarea con la menor cantidad de recursos entregados (incluido tiempo) y cumpliendo con las metas propuestas.

Capacidad de las personas y organizaciones para lograr resultados con el mínimo de insumos, es decir, la eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos, en otros términos, tiene que ver con el uso de los recursos para producir bienes o servicios de la mejor manera, en definitiva, se trata de hacer las cosas bien.

- **Productividad**

Debido al aumento de la competencia entre organizaciones, han sido condicionados a buscar nuevas formas de comercializar y la administración y la gestión se han orientado a generar simultáneamente eficiencia y eficacia, es decir, productividad, que es la capacidad de las personas y las organizaciones para lograr sus objetivos mediante producir la mayor cantidad de bienes y servicios con la menor cantidad de insumos.

- **Competitividad**

Con el proceso de la globalización y los intentos de cambio que ha vivido el nuevo orden mundial en las últimas décadas, la competitividad se ha convertido en un factor determinante en la vida de las personas, organizaciones y de las naciones en general.

En resumen, ser mejor que la competencia y ser preferidos por el mercado.

- **Calidad**

La calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto.

- La calidad en la atención al cliente.
- La calidad de un producto.
- La calidad en la producción.

Un ejemplo para unir eficacia, eficiencia, productividad, competitividad y calidad en establecimientos de alimentos y bebidas tiene que ver con la estandarización de sus procesos, la adquisición de materia prima adecuada para que no existe mermas por desperdicios. Se debe pensar también como recrear el negocio para adaptarlo al nuevo escenario cambiante y dinámico.

Administración Tradicional	Administración Moderna
Enfocado solo en resultados	Enfocados en los procesos para llegar a un resultado
No existe responsabilidad ambiental	Empoderamiento y delegación
Las personas son un recurso más	Existe RSE y RA
Las empresas no crean valor	Nace el liderazgo

Ilustración 3. Administración tradicional VS administración moderna

Las funciones de una buena administración van dictadas por la coordinación y conducción de un gerente, quien dictamina y lleva la responsabilidad de la potencialización o no de una organización.

Habilidades administrativas

Las habilidades administrativas o también conocidas como habilidades del gerente son primordialmente las siguientes:

- Poseer un espíritu emprendedor.
- Gestión de cambio y desarrollo de la organización.
- Habilidades cognitivas.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidades comunicativas.
- Liderazgo.
- Motivación y dirección del personal.
- Espíritu competitivo.
- Integridad moral y ética.
- Capacidad crítica y autocorrectiva.

La organización

Las empresas no nacen ni se estructuran por sí mismas. Antes de ponerlas en marcha, sus directivos deben tener clara la forma en que ésta se organizará de cara a las tareas propias de su actividad comercial. Este proceso se conoce como organización empresarial o estructuración del negocio.

Ninguna labor de gestión y administración será posible si antes no se fija un plan de organización, el cual debe sentar las bases para el funcionamiento de la empresa y para elementos asociados, por ejemplo, el control de riesgos, la gestión de calidad o los Recursos Humanos, entre otros. En la capacidad de organización se refleja, además, la idea de negocio que las esferas directivas tienen de la misma y la claridad de las metas que se han propuesto. La estructura es, digamos, la materialización de la idea.

Modelos organizativos

Tipo de organización	Ventajas	Inconvenientes
Línea	Sencilla Fácil de comprender Clara delegación de autoridad y responsabilidad en cada área.	Falta de especialización
Línea y staff	Especialista para asesorar a los directivos. Las personas responden ante un valor superior.	Conflicto entre línea y staff si las relaciones no están claras.
Matricial	Flexibilidad Ofrece un método para afrontar problemas Ofrece un método para innovar.	Posibles problemas por haber más de un superior Se pueden producir conflictos entre directivos de proyectos y otros directores.

Cultura organizacional

Desde su aparición, el concepto de organización empresarial se ha entendido desde dos perspectivas:

- **Formal:** Son las acciones que se incluyen en el plan de empresa desde la constitución de la misma y que pretenden regular las actividades corporativas, asignar roles, diseñar departamentos, elegir responsables y, en último término, dar entidad a la organización. Es estática, jerárquica y suele plasmarse en documentos de carácter oficial conocidos por todos los integrantes.
- **Informal:** Se trata de la estructura social que complementa a las estructuras corporativas formales. O, dicho en otras palabras, son los comportamientos, las interacciones y las relaciones personales y profesionales que se tejen en el día a día de cada compañía. Se caracterizan por ser flexibles y estar en permanente evolución. Lo más habitual es que se produzcan de forma espontánea, aunque eso no quiere decir que no deban estar reguladas de alguna forma. Precisamente, esa labor le corresponde a la organización formal, que de alguna forma se convierte en el marco de dichos comportamientos e interacciones.

La dirección

La dirección de una empresa es una labor continua en el tiempo, que consiste en gestionar los recursos productivos de la organización para alcanzar las metas fijadas con la mayor eficiencia posible.

Las labores de dirección puede realizarlas una sola persona o varias, dependiendo del tamaño de la empresa, cuando las empresas son grandes el departamento directivo vuelve más complejo y aparecen distintos niveles:

- **Alta dirección:** Es la típica de las empresas grandes donde tenemos presidentes y directores generales, junto a un equipo de personas que colaboran con ellos y les asesoran. Son los máximos responsables de que se cumplan los objetivos.
- **Dirección intermedia:** En este nivel están los directivos de fábrica, mandos intermedios y jefes de departamento. Sus funciones son organizativas.
- **Dirección operativa:** Son los directivos encargados de supervisar el proceso productivo y asignar tareas. Dentro de la compañía son los jefes de sección o equipo.

El trabajo de un directivo tiene que estar bien definido y aquí sus distintas funciones.

- **Organización.-** En el contexto empresarial, organizar es agrupar las tareas necesarias que llevarán a conseguir los objetivos de la empresa; la organización no solo trata de tareas sino también de

personas, por tanto, definirá el organigrama de la empresa y las relaciones entre cada una de esas partes.

- **Planificación.-** Planificar es decidir lo que se va a hacer, esto es, tomar las correspondientes decisiones para establecer los objetivos de la organización. Dentro de la planificación se encuentra la definición de los métodos y estrategias para alcanzar los objetivos.
- **Asignación y coordinación de recursos.-** La dirección de la empresa es responsable de distribuir y utilizar correctamente los recursos de los que dispone, tanto en el presente como pensando en el futuro; los recursos presentes en las empresas son equipos, máquinas, personas, dinero, infraestructuras, entre otros.
- **Control.-** En los puntos anteriores ha quedado claro que la dirección ha marcado unas pautas, por tanto, también debe controlar que se estén cumpliendo, para ello contará con diversos indicadores.
- **Promover las buenas relaciones entre todos los empleados de la empresa.-** El gerente de la empresa o cualquier mando intermedio deben evitar los roces que puedan surgir en la convivencia diaria y mediar en el caso de que dichos roces hayan aparecido, intentando suavizar la situación y favoreciendo el buen ambiente en el trabajo.

Para (Hernadis, 2011) “El trabajo directivo combina los recursos humanos y técnicos. Los principios directivos son de aplicación

general. Son útiles para todo tipo de empresa. Los diversos niveles directivos forman una pirámide, en su base encontraremos la dirección operativa, en el centro la dirección intermedia y en el nivel más alto encontraremos la alta dirección. Una empresa sea pequeña o grande está bien organizada si cada uno sabe cuál es su trabajo y si todas las partes se encajan para desarrollar las funciones del sistema y conseguir sus objetivos”.

Ciclo operativo de gestión

El ciclo operativo de gestión de los servicios de alimentos y bebidas para (Feijoó, 2009) “divide las operaciones en una serie de actividades relacionadas entre sí que tiene una línea conductora que se inicia con la compra de la materia prima y finaliza con el suministro de un producto en la mesa del cliente, intentando satisfacer un requerimiento previo”.



Ilustración 4. Análisis estratégico

En la ilustración de puede observar que la gestión en las áreas de servicios de alimentos y bebidas empieza con la selección y calificación de proveedores; la compra quién y cómo lo va a realizar; recepción de productos perecederos y no perecederos donde se aplicarán métodos de control de inventarios con su respectivo rotación de stock; la distribución entre las diferentes áreas de cocina fría, caliente; la producción consiste en sí la preparación y conservación con su respectivo mice en place que en gastronomía define el conjunto

de tareas de organizar y ordenar todos los ingredientes que se requiera para preparar diferentes menús; la presentación tiene que ver con el montaje del plato y el servicio al comensal, cerrando el ciclo con la facturación.

Responsabilidades del Gerente de Alimentos y Bebidas

- Gestionar todas las operaciones de alimentos y bebidas diarias dentro de las pautas y presupuestos y al estándar más alto.
- Mantener unos niveles excelentes de servicio al cliente, tanto interno como externo.
- Diseñar menús excepcionales, comprar los productos y hacer las mejoras necesarias de forma continua
- Identificar las necesidades de los clientes y responder de forma proactiva a sus preocupaciones.
- Dirigir el equipo de alimentos y bebida, atrayendo, contratando, formando y evaluando a personal con talento.
- Fijar objetivos, horarios, políticas y procedimientos.
- Promover la comunicación bidireccional y fomentar un entorno de responsabilidad haciendo énfasis en la motivación y el trabajo en equipo.
- Cumplir todas las normativas sobre salud y seguridad.
- Hacer informes sobre la gestión en relación con los resultados de ventas y productividad.

El trabajo en equipo

El trabajo en equipo es sumamente importante en el sector empresarial y sobre todo en el sector de alimentos y bebidas, se debe entender se lo puede dar de forma interna y externa. El trabajo es interno cuando se cuenta con el apoyo de los integrantes internos de la empresa, y externo cuando intervienen los agentes externos de la empresa que pueden ser clientes y proveedores.

El líder

En los modelos de organización empresarial, el líder es mucho más que una voz de mando. Se trata, ante todo, de una facultad relacionada con la gestión y que casi siempre recae en los directivos o gerentes. Esta figura es de vital importancia en los procesos de organización empresarial, pues de los líderes depende en gran medida el funcionamiento de los sistemas internos. Las principales funciones de quien ejerza el liderazgo en un proceso de este tipo se pueden resumir de la siguiente manera:

- Asignación de deberes a los integrantes de la compañía.
- Delegación de autoridad en jefes o encargados.
- Gestión del factor humano y de la capacidad de los equipos de trabajo.
- Supervisión de las actividades corporativas.
- Intervención en aquellos casos que necesiten soluciones o correcciones.

- Generación de confianza en los otros niveles jerárquicos.
- Asignación de responsabilidades en función de las habilidades.

Diferencia entre líder y gerente

Para ser un buen gerente no se trata de ser un jefe sino de ser un líder, y esto requiere el dominio de una serie de habilidades gerenciales o pautas que no todos los gerentes tienen, como son:

- Autoconocimiento
- Gestión de problemas
- Toma de decisiones
- Autoconfianza
- Resiliencia
- Asertividad
- Regulación emocional
- Capacidad de delegar
- Habilidades sociales y comunicativas
- Visión y pensamiento estratégico
- Empatía
- Liderazgo

Planificación estratégica para empresas de servicios

La Estrategia Empresarial, monta sus bases el desarrollo de la Estrategia Militar la cual se la define como el “arte de emplear las fuerzas militares para alcanzar los resultados fijados por la política”

(Gral. Beaufre, 1977). En el contexto de mercado se puede definir que: La estrategia es el arte de emplear los recursos, de manera eficaz y eficiente, para alcanzar el cumplimiento de la visión (qué queremos ser) encaminado siempre en la misión (por qué existimos) en base a los valores (en qué creemos) de la empresa.

Misión

La misión es la razón de ser del negocio, se debe redactar en forma amplia, motivadora y consistente, dando contestación a las siguientes preguntas.

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Quiénes se benefician? ¿Con qué lo hace?

Ejemplo

¿Qué hace?

Ofrece servicio de alimentación en un restaurante

¿Cómo lo hace?

Con materia prima calidad, buenas prácticas de manufactura y con un servicio personalizado

¿Con qué lo hace?

Con instalaciones y equipo de primera.

¿Quiénes se benefician?

Los clientes que acuden al restaurante

Misión

Restaurante la Casa de la Abuela, ofrece servicio de alimentación con materia prima de calidad, respetando las buenas prácticas de manufactura, con equipos e instalaciones de primera, y con un servicio de calidez, para el deleite de nuestros clientes.

Visión

Es lo que la empresa quiere ser en el futuro, lo que se aspira cumpliendo con los objetivos de la misma, igual se debe redactar en forma amplia, motivadora y consistente, dando contestación a las siguientes preguntas.

¿Para qué? ¿Para la satisfacción de quiénes? ¿En qué horizonte de tiempo?

Ejemplo

¿Para qué?

Para ser líder en el mercado del servicio de restauración con presencia nacional

¿En qué horizontes de tiempo?

¿Con qué lo hace?

Con equipo especializado

¿Para la satisfacción de quiénes?

Los clientes que acuden al restaurante

Visión

Ser una empresa líder de restauración en el mercado con presencia nacional, en un lapso de cinco años, que satisfaga las necesidades de alimentación de los potenciales clientes.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa permitirán alcanzar el cumplimiento de la visión siempre encaminados en el dictamen de la misión, en la línea de tiempo que se haya planteado el departamento gerencial podrán existir diferentes objetivos, cabe mencionar que dependiendo el sector interno de la empresa en el cual se requiere trabajar podrán ir cambiando los objetivos, es decir si trabajamos bajo la modalidad del “Cuadro de Mando Integral” tendremos cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, por consecuencia tendremos objetivos estratégicos para el cumplimiento de cada uno de ellas.

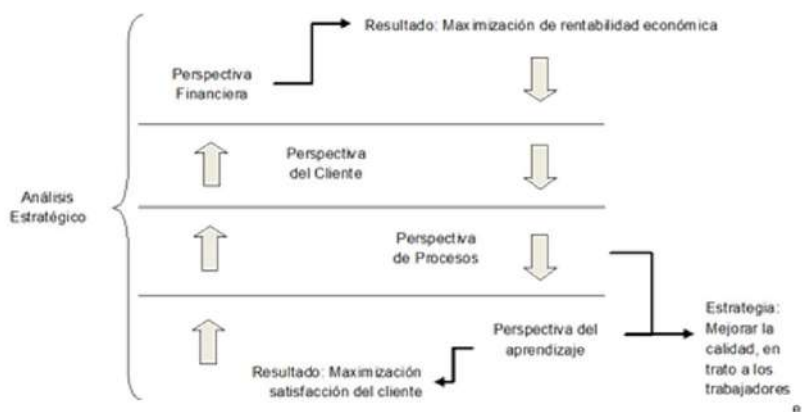


Ilustración 5. Análisis estratégico

Políticas

Son los principios, las normas de comportamiento en forma general, deben estar por escrito y deben ser divulgadas al personal de la empresa.

Estrategias

La estrategia de una empresa es el conjunto de acciones o iniciativas en todos los niveles de la empresa, que tiene por objeto llegar al cumplimiento de la Visión a cumplimiento con las metas esperadas por cada uno de los objetivos estratégicos previamente formulados. Las estrategias dependerán del entorno en donde se desarrolla la empresa, los recursos con los que cuenta y si se encuentra ya en el sector de alimentos y bebidas.

Ejemplo de políticas y estrategias para servicios de alimentos y bebidas.

Políticas	Estrategias
Productos de calidad	- Proveedores calificados - Materia prima con trazabilidad - Buenas prácticas de manufactura. - Personal capacitado
Atención con calidez a los clientes	- Personal capacitado en el área de servicio - Buena presencia del personal de servicio
Fidelidad	- Precios accesibles - Promociones - Marketing digital

Valores corporativos y de trabajo

Cuando se habla de valores corporativos son los de la empresa, y de trabajo se refiere a los axiológicos que tienen todas las personas.

Se indica un ejemplo para los servicios de alimentos y bebidas.

Valores corporativos	Valores axiológicos
Diligencia	Honestidad
Puntualidad	Lealtad
Transparencia	Amor
Libertas	Responsabilidad
Puntualidad en los pagos	Solidaridad
a proveedores	Tolerancia
Constancia para mantener	Sociabilidad
a sus clientes	
Fidelización	

Distingos y ventajas competitivas

- Distingos

Lo que hace diferente a su servicio de los demás. Ejemplo: precio, algún detalle adicional.

- Ventajas competitivas

Lo que haría diferente a su empresa de las similares, en presentación, personal, decoración, buzón de sugerencias, dispensadores de agua, regalo, seguimiento a clientes, invitación a inauguración de nuevos productos.

Análisis del macro y microentorno

Siempre se debe partir del estudio externo o de macroentorno para lo cual tendremos las siguientes herramientas:

- Análisis Competitivo → Mediante herramienta **FODA**
- Análisis del Entorno → Mediante herramienta **PESTLA**
- Análisis Situacional → Mediante herramienta **5 fuerzas de Porter**

Ilustración 6. Análisis interno de la empresa

A continuación, y con los resultados arrojados de dichos estudios se podrá continuar con el análisis del micro entorno o estudio interno de la empresa para lo cual se contará con las siguientes herramientas:

- Análisis Competitivo → Mediante herramienta **FODA**
- Análisis Situacional → Mediante herramienta **Cadena de Valor**

Administración de proyectos y organización de actividades

Un proyecto es una secuencia de tareas con un principio y un final limitados por la culminación en el horizonte de tiempo, los recursos tangibles e intangibles y los resultados y metas deseadas (personal, suministros y dinero).

Las cinco fases de la administración de procesos son:

- Inicio
- Planeación
- Ejecución
- Control
- Conclusión

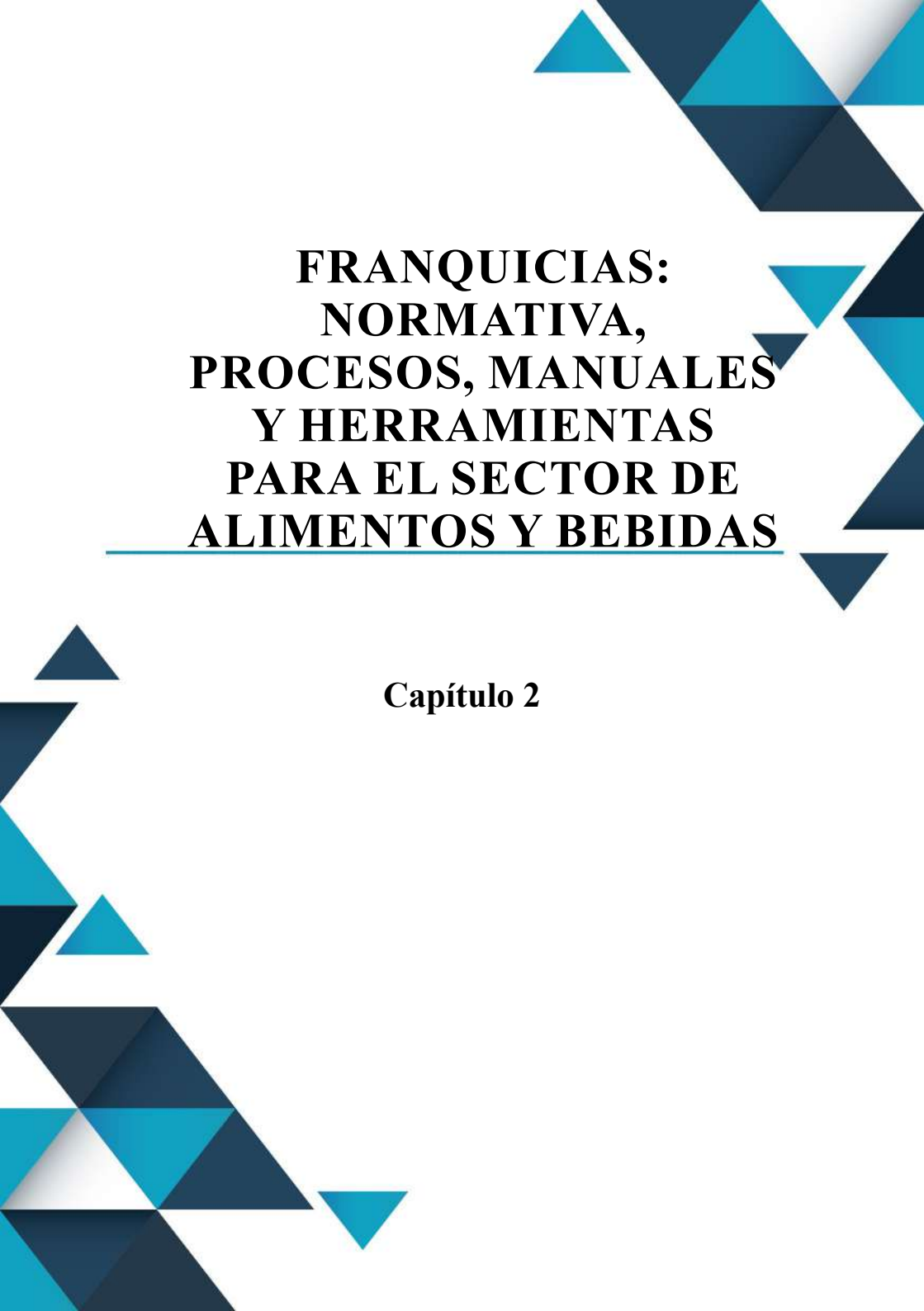
Es importante considerar los supuestos que puedan existir en el transcurso de la ejecución del proyecto ya que estos se transformarán en recursos monetarios que deberán ser contemplados dentro de los costos de este.

Carta Gantt

La carta Gantt es un diagrama gráfico por el cual podemos organizar una serie de tareas a lo largo del tiempo. Su objetivo principal es el de permitir de un simple vistazo un completo seguimiento sobre el progreso de un proyecto, de modo que sea fácilmente reconocible dónde estamos, qué tareas hemos realizado, qué tareas quedan por realizar, así como la relación de dependencia entre unas tareas y otras.

Pasos por seguir para realizar la Carta Gantt:

1. Lista de tareas
2. Tiempos y prioridades
3. Tabla de información
4. Rellenar la carta Gantt
5. Establecer los supuestos que pudieran existir en el proceso.



FRANQUICIAS: NORMATIVA, PROCESOS, MANUALES Y HERRAMIENTAS PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Capítulo 2

FRANQUICIAS: NORMATIVA, PROCESOS, MANUALES Y HERRAMIENTAS PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La franquicia se basa en un concepto de marketing que puede ser adoptado por una organización como estrategia de expansión empresarial. Cuando se implementa, un franquiciador licencia su conocimiento, procedimientos, propiedad intelectual, uso de su modelo de negocio, marca y derechos para vender sus productos y servicios de marca a un franquiciado. A cambio, el franquiciado paga ciertas tarifas y acepta cumplir con ciertas obligaciones, generalmente establecidas en un Acuerdo de Franquicia.

La palabra "franquicia" es de derivación anglo-francesa —de franc, que significa libre— y se usa tanto como sustantivo como verbo (transitivo). Para el franquiciador, el uso de un sistema de franquicia es una estrategia de crecimiento empresarial alternativa, en comparación con la expansión a través de establecimientos corporativos o "cadenas de tiendas". La adopción de una estrategia de crecimiento empresarial del sistema de franquicia para la venta y distribución de bienes y servicios minimiza la inversión de capital y el riesgo de responsabilidad del franquiciador.

La franquicia no es una sociedad equitativa, especialmente debido a las ventajas legales que tiene el franquiciador sobre el franquiciado. Pero

en circunstancias específicas como transparencia, condiciones legales favorables, medios financieros e investigación de mercado adecuada, la franquicia puede ser un vehículo de éxito tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

Treinta y seis países tienen leyes que regulan explícitamente las franquicias, y la mayoría de los demás países tienen leyes que tienen un efecto directo o indirecto sobre las franquicias. La franquicia también se utiliza como modo de entrada al mercado extranjero.

Historia

El auge de las franquicias no se produjo hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, los rudimentos de las franquicias modernas se remontan a la Edad Media, cuando los terratenientes hicieron acuerdos similares a franquicias con los recaudadores de impuestos, quienes retuvieron un porcentaje del dinero que recolectaron y entregaron el resto. La práctica terminó alrededor de 1562 pero se extendió a otros esfuerzos. Por ejemplo, en la Inglaterra del siglo XVII, a los franquiciados se les concedió el derecho a patrocinar mercados y ferias u operar transbordadores. Sin embargo, hubo poco crecimiento en las franquicias hasta mediados del siglo XIX, cuando apareció en los Estados Unidos por primera vez (Navas , 2014).

Una de las primeras operaciones de franquicia estadounidenses exitosas fue iniciada por un farmacéutico emprendedor llamado John S. Pemberton. En 1886, inventó una bebida que incluía azúcar, melaza,

especias y cocaína. Pemberton autorizó a personas seleccionadas a embotellar y vender la bebida, que era una versión temprana de lo que ahora se conoce como Coca-Cola. La suya fue una de las primeras y más exitosas operaciones de franquicia en los Estados Unidos (Fernández, 2014).

La Compañía Singer implementó un plan de franquicia en la década de 1850 para distribuir sus máquinas de coser, sin embargo, la operación fracasó porque la empresa no ganó mucho dinero a pesar de que las máquinas se vendieron bien. Los comerciantes, que tenían derechos exclusivos sobre sus territorios, absorbieron la mayor parte de las ganancias gracias a los grandes descuentos. Algunos no lograron impulsar los productos Singer, por lo que los competidores pudieron vender más que la empresa.

Según el contrato existente, Singer no podía retirar los derechos otorgados a los franquiciados ni enviar a sus propios representantes asalariados. Entonces, la empresa comenzó a recomprar los derechos que había vendido. El experimento resultó ser un fracaso (Alba, 2005). Esa pudo haber sido una de las primeras veces que fracasó un franquiciador, pero de ninguna manera fue la última. (Incluso el coronel Sanders no tuvo éxito inicialmente en sus esfuerzos de franquicia de Kentucky Fried Chicken). Sin embargo, la empresa Singer no puso fin a las franquicias.

Otras empresas intentaron franquiciar de una forma u otra después de la experiencia de Singer. Por ejemplo, varias décadas más tarde, General

Motors Corporation estableció una operación de franquicia algo exitosa para recaudar capital. Sin embargo, quizás el padre de las franquicias modernas sea Louis K. Liggett. En 1902, Liggett invitó a un grupo de farmacéuticos a unirse a una "cooperativa de medicamentos". Como les explicó, podrían aumentar las ganancias pagando menos por sus compras, especialmente si crean su propia empresa de fabricación. Su idea era comercializar productos de marca blanca. Aproximadamente 40 farmacéuticos juntaron \$ 4,000 de su propio dinero y adoptaron el nombre de "Rexall". Las ventas se dispararon y Rexall se convirtió en franquiciador. El éxito de la cadena marcó un patrón a seguir por otros franquiciadores (Smith, 2019).

Aunque muchos dueños de negocios se afiliaron a empresas cooperativas de un tipo u otro, hubo poco crecimiento en las franquicias hasta principios del siglo XX, y en cualquier forma que existiera, las franquicias no se parecían en nada a lo que son hoy. A medida que Estados Unidos pasó de una economía agrícola a una industrial, los fabricantes otorgaron licencias a las personas para vender automóviles, camiones, gasolina, bebidas y una variedad de otros productos.

Sin embargo, los franquiciados hicieron poco más que vender los productos. La responsabilidad compartida asociada con los acuerdos de franquicia contemporáneos no existía en gran medida. En consecuencia, las franquicias no eran una industria en crecimiento en los Estados Unidos.

No fue hasta las décadas de 1960 y 1970 que la gente comenzó a observar de cerca el atractivo de las franquicias. El concepto intrigaba a las personas con espíritu emprendedor. Sin embargo, hubo serios escollos para los inversores, que casi terminaron con la práctica antes de que se hiciera realmente popular.

Estados Unidos es líder en franquicias, una posición que ha ocupado desde la década de 1930 cuando utilizó el enfoque para restaurantes de comida rápida, posadas de comida y, un poco más tarde, moteles en el momento de la Gran Depresión (Mayorga, 2014). En 2005, había 909,253 negocios franquiciados establecidos, que generaban \$ 880.9 mil millones de producción y representaban el 8.1 % de todos los trabajos privados no agrícolas. Esto equivale a 11 millones de puestos de trabajo y al 4,4 % de toda la producción del sector privado (Alba, 2005).

Honorarios y arreglo de contrato

Se realizan tres pagos importantes a un franquiciador: (a) una regalía por la marca comercial, (b) reembolso por los servicios de capacitación y asesoría brindados al franquiciado y (c) un porcentaje de las ventas de la unidad de negocios individual. Estas tres tarifas se pueden combinar en una sola tarifa de "administración", se cobran además tarifas por "promoción" y una al momento de arrancar el negocio o "tarifa inicial".

Duración de la franquicia

Una franquicia generalmente tiene una duración de un periodo de tiempo fijo (dividido en periodos más cortos, cada uno de los cuales requiere renovación) y sirve a un territorio o área geográfica específica que rodea su ubicación. Un franquiciado puede administrar varias de estas ubicaciones. Los acuerdos suelen durar de cinco a treinta años, y las cancelaciones o rescisiones prematuras en la mayoría de los contratos tienen graves consecuencias para los franquiciados.

Una franquicia es simplemente una inversión comercial temporal que implica alquilar o arrendar una oportunidad, no la compra de un negocio con el propósito de ser propietario. Se clasifica como un activo desperdiciado debido al término finito de la licencia.

Las tarifas de franquicias

Las tarifas de franquicia son en promedio del 6,7 % con una tarifa media adicional de comercialización del 2%. Sin embargo, no todas las oportunidades de franquicia son iguales y muchas organizaciones de franquicias son pioneras en nuevos modelos que desafían las estructuras anticuadas y redefinen el éxito tanto para la organización como para el franquiciado.

Aunque los ingresos y las ganancias del franquiciador pueden estar estipuladas en un documento de contratación, ninguna ley exige una estimación de la rentabilidad del franquiciado, que depende de la intensidad con la que "trabaja" en la franquicia, por lo tanto, los

honorarios del franquiciador se basan normalmente en los "ingresos brutos de las ventas" y no en las ganancias obtenidas.

El franquiciador suele poner a disposición diversos materiales e intangibles, como publicidad nacional o internacional, formación y otros servicios de apoyo. Los comisionistas de franquicias ayudan a los franquiciadores a encontrar los clientes adecuados. También existen los franquiciadores maestros que obtienen los derechos de sub-franquicia en un territorio. Según la Asociación Internacional de Franquicias, aproximadamente el 44% de todos los negocios en los Estados Unidos se manejan a través de este modelo.

Justificación y cambio de riesgo

La franquicia es uno de los pocos medios disponibles para acceder al capital de riesgo sin la necesidad de ceder el control del funcionamiento de la cadena y construir un sistema de distribución para su mantenimiento. Una vez que la marca y la fórmula se diseñan cuidadosamente y se ejecutan correctamente, los franquiciadores pueden vender franquicias y expandirse rápidamente a través de países y continentes utilizando el capital y los recursos de sus franquiciados mientras reducen su propio riesgo. También existe riesgo para las personas que compran las franquicias. Sin embargo, las tasas de fracaso son mucho más bajas para las empresas de franquicias que para las empresas emergentes independientes (Gayá, 2016).

Ventajas y desventajas de la franquicia como modo de entrada

La franquicia trae consigo varias ventajas y desventajas para las empresas que buscan expandirse a nuevas áreas y mercados extranjeros. La principal ventaja es que la empresa no tiene que asumir el costo de desarrollo y los riesgos de abrir un mercado extranjero por sí sola, ya que el franquiciado suele ser responsable de esos costos y riesgos, y les incumbe la responsabilidad de construir una operación rentable con la mayor rapidez como sea posible. A través de las franquicias, una empresa tiene la posibilidad de formar parte de una presencia global de forma rápida y también a un bajo costo y riesgo.

Una de las principales desventajas de las franquicias es el control de calidad, ya que el franquiciador quiere que la marca de la empresa transmita un mensaje a los consumidores sobre la calidad y consistencia del producto de la empresa.

Exigen que el consumidor experimente la misma calidad independientemente de la ubicación o el estado de la franquicia. Esto puede resultar un problema, ya que un cliente que tuvo una mala experiencia en una franquicia puede asumir que tendrá la misma experiencia en otras ubicaciones con otros servicios. La distancia puede dificultar que las empresas detecten si las franquicias son de mala calidad o no.

Una forma de evitar esta desventaja es establecer subsidiarias adicionales en cada país o estado en el que se expande la empresa.

Esto crea un número menor de franquiciados para supervisar, lo que reducirá los desafíos del control de calidad.

Obligaciones de las partes

Cada parte de una franquicia tiene varios intereses que proteger. El franquiciador está involucrado en asegurar la protección de la marca, controlando el concepto de negocio y asegurando el know-how (saber hacer). El franquiciado está obligado a dar los servicios por los cuales la marca se ha hecho prominente o famosa. Para ello se requiere de un gran proceso de estandarización, por ejemplo:

- El lugar de servicio debe llevar los rótulos, logotipos y marca registrada del franquiciador en un lugar destacado.
- Los uniformes usados por el personal del franquiciado deben ser de un diseño y color particular. El servicio debe estar de acuerdo con el patrón seguido por el franquiciador en las operaciones de franquicia exitosas,
- Además de todos aquellos que sean elementos que dan forma a la marca franquiciada
- Por lo tanto, los franquiciados no tienen el control total del negocio, como lo harían en el comercio minorista.

Un servicio puede tener éxito si el equipo y los suministros se compran a un precio justo del franquiciador o de las fuentes recomendadas por el franquiciador. Una infusión de café, por ejemplo, puede identificarse fácilmente con la marca comercial si sus materias primas

proviene de un proveedor en particular. Sin embargo, esto dependerá de la legislación jurídica de cada país que puede estar sujeta a leyes antimonopolio o equivalentes para la compra de insumos, uniformes, elementos de visualización e inclusive propiedades que están controladas por el franquiciador.

El franquiciado debe negociar cuidadosamente la licencia y debe desarrollar un plan comercial con el franquiciador. Las tarifas deben conocerse en su totalidad y no debe haber tarifas ocultas. Los costos de puesta en marcha y el capital de trabajo deben conocerse antes de que se otorgue la licencia.

Debe haber garantía de que los titulares de licencias adicionales no saturarán el "territorio" si la franquicia se trabaja de acuerdo con el plan. El franquiciado debe ser visto como un comerciante independiente. Debe estar protegido por el franquiciador de cualquier infracción de marca por parte de terceros. Se requiere un abogado de franquicia para ayudar al franquiciado durante las negociaciones.

Generalmente, el período de capacitación, cuyos costos están cubiertos en gran parte por la tarifa inicial, es demasiado pequeño en los casos en que es necesario operar equipos complicados y el franquiciado tiene que aprender por sí mismo de los manuales de instrucciones. El período de formación debe ser adecuado, pero en franquicias de bajo costo puede considerarse caro.

Muchos franquiciadores han creado universidades corporativas para capacitar al personal en línea. Esto además de proporcionar literatura, documentos de ventas y acceso al correo electrónico.

Además, los acuerdos de franquicia no tienen garantías y el franquiciado tiene poco o ningún recurso a la intervención legal en caso de una disputa. Los contratos de franquicia tienden a ser unilaterales y a favor del franquiciador, quien generalmente está protegido de las demandas de sus franquiciados debido a los contratos no negociables que los franquiciados deben reconocer, en efecto, deben estar conscientes que están comprando la franquicia sabiendo que existe un riesgo. y que el franquiciador no les ha prometido éxito o beneficios. Los contratos son renovables a opción exclusiva del franquiciador. La mayoría de los franquiciadores requieren que los franquiciados firmen acuerdos que exijan dónde y bajo qué ley se litigaría cualquier disputa.

Los contratos de franquicia también influyen en el desarrollo de la confianza entre socios. Los académicos en economía y administración han notado cómo las diferencias en el marco de las obligaciones contractuales (enmarcadas en promoción versus las enmarcadas en prevención) pueden fomentar distintas percepciones y niveles de confianza (Díaz & Gnavi, 2018).

Contrato de franquicia

Un acuerdo de franquicia es un contrato legal y vinculante entre un franquiciador y un franquiciado. En los Estados Unidos, el país en el

que más franquicias existen en el mundo, los acuerdos de este tipo de negocio se hacen cumplir a nivel estatal de la forma como se explica a continuación.

Antes de que un franquiciado firme un contrato, la Comisión Federal de Comercio de EE.UU., regula la circulación de información bajo los preceptos de las Reglas de Franquicia. Estas requieren que el franquiciado reciba un documento de divulgación de franquicia, originalmente llamado Circular Estandarizada de Oferta de Franquicia, con un mínimo de catorce días antes de firmar un contrato. Una vez que ha pasado el período de espera federal de diez días, el Acuerdo de franquicia se convierte en un documento de jurisdicción a nivel estatal. Cada estado tiene leyes únicas con respecto a los acuerdos de franquicia (ICGL, 2021).

El contenido de un contrato de franquicia puede variar significativamente según el sistema de franquicia, la jurisdicción estatal del franquiciador, el franquiciado y el árbitro.

Colarusso y otros autores (2021), sistematizan los elementos que generalmente forman parte de un contrato de franquicia bajo la legislación de los Estados Unidos de Norteamérica, (este dato se considera esencial, considerando que la mayoría de las franquicias internacionales que se desarrollan en Ecuador tienen origen en este país y por lo general los arreglos contractuales para franquiciar se hacen bajo los parámetros de las legislaciones de origen).

Un contrato de franquicia comúnmente, proporciona al inversor un producto, un nombre de marca y reconocimiento, además de un sistema de apoyo.

Un contrato de franquicia típico contiene

a. Documento de divulgación de franquicia (FDD)

- Divulgaciones requeridas por las leyes estatales.
- Partes definidas en el acuerdo.
- Consideraciones, como propiedad del sistema y objetivos de las partes.

b. Definiciones, como:

Acuerdo, Área de territorio, Licenciario de área, Deducciones autorizadas, Ingresos brutos, Red de licencias, Manual del sistema, Marcas comerciales, Fecha de inicio, Nombre comercial, Terminación, Transferencia de licencia.

c. Derechos con licencia, como:

Territorio, Derechos Reservados, Plazo y Renovación, Estándar Mínimo de Desempeño

d. Servicios de franquiciadores, como:

Administración, Cobros y Facturación, Consulta, Marketing, Manual, Capacitación.

e. Pagos de franquicia, como:

Tarifa de franquicia inicial, tarifas de capacitación, fondo de marketing, regalías, tarifa de renovación y tarifa de transferencia.

f. Obligaciones del franquiciado, como:

Uso de marcas registradas, información financiera, seguros, responsabilidad financiera y legal.

g. Relación de las partes, como:

Cláusulas de confidencialidad, indemnización, no competencia.

h. Transferencia de licencia, como:

Consentimiento del franquiciador, Terminación de la licencia, Terminación por el licenciatario.

i. Otras provisiones como:

Ley que rige; Enmiendas; Exenciones; Arbitraje; Divisibilidad

Formas comerciales parecidas a las franquicias

a. La licencia de marca registrada

La principal distinción entre licencia de marca y franquicia es la existencia, en la franquicia, de un saber hacer comercial original y propio. El contrato de licencia de marca también puede ir acompañado de una obligación de asistencia, imponiendo una tasa de regalías, así como obligaciones relacionadas con la apertura, diseño y distribución

de la tienda. Las exclusividades de suministro y la gestión de la imagen de marca son los cimientos de la licencia de marca para lograr también una estandarización uniforme.

Pero este método contractual solo es adecuado para marcas / signos comerciales notorios. Si la marca es famosa y conocida a nivel mundial, se puede hacer un acuerdo de licencia de marca. La tarifa pagada por el licenciatario corresponde a la reputación de la marca. De hecho, una marca / letrero notorio genera ingresos de inmediato.

En las franquicias que se inician la marca no es muy popular o conocida, pero tiene un know-how repetible, por lo que es a través de la proporción del número de aperturas de franquicias que su signo comercial se hará notorio.

El franquiciador por la calidad de su relación continua con cada uno de sus franquiciados y una imagen de marca atractiva atraerá a muchos candidatos a franquicia. Es por el número de franquiciados satisfechos que, en un momento determinado, su marca comercial se hará notoria y luego habrá ganado su desafío.

b. La concesión

Se trata de un acuerdo mediante el cual un minorista (comerciante) pone su negocio de distribución al servicio de una empresa, generalmente industrial, (otorgante) para garantizar exclusivamente en un territorio determinado, por un período limitado y bajo la supervisión del otorgante la distribución de productos de marca cuyo monopolio se le

concede. La concesión implica la distribución habitual de materiales que requieren técnicas específicas (por ejemplo, concesionarios de automóviles).

El contrato de concesión suele contener una doble exclusividad. Por un lado, el distribuidor acepta ser abastecido únicamente por el licenciante y se compromete a no vender productos de la competencia. Por otro lado, el proveedor se compromete a entregar los productos solo al distribuidor (concesionario) en la zona exclusiva.

La distinción entre concesión exclusiva y franquicia se basa, fundamentalmente, en la existencia en la franquicia de transmisión de know-how y asistencia continua entre franquiciador y franquiciado. Pero se debe reconocer que la concesión es la madre de la franquicia (particularmente en la distribución). Es posible observar, además, que las redes de concesiones se acercan cada vez más a los fundamentos de la franquicia. Sin embargo, no puede haber concesión en el sector de servicios, ya que no hay productos de marca para distribuir.

c. La cooperativa

El nacimiento de la cooperativa se remonta a 1855, bajo Napoleón III, pero en ese momento agrupaba a más artesanos que comerciantes. 30 años después, en Reims, por primera vez, los comerciantes decidieron unirse para ser más fuertes.

Las franquicias y las cooperativas son dos sistemas económicos que ilustran el éxito de las redes de distribución.

La franquicia se basa en un patrón vertical, mientras que la cooperativa se organiza en torno a un patrón horizontal. Encontramos en la estructura de la cooperativa una marca común, la asistencia técnica y comercial, que son dos elementos de la franquicia. Lo que diferencia este modo de funcionamiento de una franquicia real es la falta de know-how.

Hay que reconocer que por su doble condición de socios y usuarios (franquiciador y franquiciado a la vez), las cooperativas están cerca de los consumidores ... Pero por otro lado, las redes de franquicias bien estructuradas han demostrado su dinamismo y su eficiencia principalmente por su rapidez en la toma de decisiones y su implementación por la red.

Finalmente, la cooperativa es una técnica en la que la Junta Directiva y el Presidente son elegidos por la mayoría de los miembros del grupo. El principio es simple: un hombre, un voto. Los socios se consideran clientes de la cooperativa y viceversa. En los años sesenta se crearon numerosos grupos de compra mediante la técnica de la cooperativa.

La desventaja de la cooperativa y su actual declive se puede explicar por el hecho de que el desarrollo del comercio moderno es una cuestión de velocidad, la cooperativa es conocida por su lentitud en la toma de decisiones. De hecho, los miembros minoritarios impiden la aplicación de las políticas comerciales adoptadas por la mayoría. Es esta inercia la principal desventaja en la ideología de la cooperativa

(por no decir la ideología de base marxista-leninista), ¡mientras que el franquiciamiento es un sistema neocapitalista!

d. Comisión-Afiliación

La afiliación a comisiones se utiliza ampliamente sobre todo en el sector textil, siendo una forma particular de contrato de franquicia. Su especificidad implica que las acciones no son propiedad del franquiciado, sino del franquiciador. El contrato de comisión-afiliación es un contrato mediante el cual el comerciante distribuidor, dicho "afiliado", propietario de su propio negocio y comerciante independiente, vende para y en nombre de una marca, proveedor, la mercancía que no posee y que es confiada a él, como depósito para la venta al consumidor final. El franquiciado, comerciante independiente solo es remunerado mediante una comisión que paga una vez al mes aproximadamente el franquiciador sobre los productos que vende. Esta técnica tuvo su apogeo en los años 90.

e. Comercio independiente organizado

Término genérico que intenta combinar todos los diferentes medios de distribución. Se define como la distribución de un producto o servicio a través de un comerciante independiente bajo una marca común.

f. Asociaciones societarias

La asociación es un término "general", que también significa franquicia, concesión, licencia de marca comercial y / o señal comercial, u otros.

La palabra sociedad se utiliza a menudo para evitar el uso de la palabra franquicia en algunas áreas o lugares donde esta figura tiene una imagen negativa.

Es importante considerar que las legislaciones de cada país tienen el poder soberano para calificar la naturaleza de un contrato societario y establecer su legalidad y de que tipo es, sin embargo, si en el contrato de sociedad existen los tres elementos de una franquicia, es decir, una licencia de marca, transferencia de conocimientos técnicos, relación continua, la forma jurídica lo clasificará este acuerdo en una franquicia.

g. Otros contratos de distribución

Contrato de compraventa, contratos de servicios, compras colectivas, Todas estas fórmulas ya existen en el comercio; para lo cual es necesario consultar el Código de Comercio.

h. Mandatos de gestión o franquicias financieras

Esta fórmula se utiliza principalmente en el sector hotelero. Por ejemplo, el franquiciado “Hilton” o “Sheraton” invierte en la construcción del hotel, pero no lo gestiona él mismo, Establece al franquiciador que lo administre en su nombre para mantenerlo en funcionamiento. El contrato de mandato de gestión, como los contratos de afiliación a comisión, a menudo son objeto de críticas en los tribunales.

i. Franquicias industriales

¿Quién no ha oído hablar de “Coca-Cola”, “Nabisco”, “Nestle”.?

La franquicia industrial se puede definir como la posibilidad que tiene un industrial de franquiciar:

- a.** sus medios de producción (fábrica)
- b.** sus canales de distribución
- c.** su know-how en gestión y finanzas

En los contratos internacionales para ayudar a algunos países en desarrollo, se firmaron algunos de los denominados acuerdos de "plantas llave en mano". La franquicia industrial no solo concede el proceso de una planta llave en mano cedida al franquiciado industrial, sino que también transfiere el know-how de distribución (como una franquicia comercial clásica).

Las franquicias industriales más globales transfieren en realidad una cuenta operativa denominada “llave en mano”. Pero este tipo de franquicia industrial sigue siendo marginal.

Sin embargo, no se sabe si en el futuro con las franquicias de alta tecnología (por ejemplo, sitios web de comerciantes), el espíritu de la franquicia industrial no vuelva a ser popular.

j. Franquicias especulativas

Algunos fondos están inventando actualmente en Dubai una nueva forma de franquicia: la franquicia especulativa. Repletos de

petrodólares, estos fondos buscan diversificar sus inversiones en activos intangibles: marcas, etiquetas, franquicias máster, etc.

Compran franquicias master en todo el mundo y preferiblemente un grupo de marcas comerciales.

Pagan “masterfees” sustanciales a los franquiciadores y desarrollan estas marcas comerciales mediante sub-franquicias master para luego venderlas 4-5 años más tarde, todo el "ramo" o por diseño comercial, al franquiciador mismo u otro inversor. Especulan sobre el valor agregado de cada sub-franquicia maestra o en la reventa del ramo.

Tipos de franquicias

a. Franquicia de formato comercial

Este tipo de franquicia es quizás a lo que la mayoría de la gente se refiere como una franquicia típica. Este tipo de franquicia es cuando el franquiciador otorga los derechos sobre marcas registradas, nombres comerciales, procesos comerciales y el sistema para que el franquiciado venda el producto, por una tarifa. El franquiciador está muy involucrado en términos de cómo se proporciona el servicio y se gestiona el negocio. Este tipo de relación de franquicia viene con pautas y expectativas del franquiciador a las que debe adherirse el franquiciado. También existe un contrato / acuerdo vinculante entre las dos partes para relacionarlos durante un cierto período de tiempo. Lo mejor para los franquiciados es que franquiciadores experimentados brinden apoyo, asesoramiento y capacitación continuos. El asesoramiento y la buena formación

pueden marcar una gran diferencia en el éxito de un negocio, por lo que este es un gran beneficio.

La franquicia de formato comercial es el tipo más popular de sistema de franquicia elegido por los franquiciados. Algunas de las marcas más importantes que se adhieren a este tipo son McDonald's, Dunkin' Donuts, Starbucks y KFC. Se puede saber qué tan cerca trabajan el franquiciador y el franquiciado de estas grandes marcas por la similitud del producto y servicio en cada sucursal que se visita. Por ejemplo, si pide una Big Mac en Londres, puede obtener exactamente la misma hamburguesa en Quito. Algunas de las industrias más populares para las franquicias de formatos comerciales son la comida rápida, el fitness y los restaurantes.

Franquicia de distribución de productos

Este concepto de franquicia es similar a una relación proveedor-distribuidor. El franquiciador es responsable de proporcionar el producto y luego el distribuidor puede vender el producto. Lo principal que le da el franquiciador es el producto mientras que con el formato comercial incluye capacitación, soporte, etc. Con este tipo de franquicia, el franquiciado puede ser mucho más independiente en cuanto a no tener la restricción y pautas que un formato comercial franquiciado tiene, sin embargo, un franquiciado de distribución de productos todavía tiene que seguir ciertas pautas, como vender los productos de forma exclusiva o semi-exclusiva. El franquiciado

tiene que pagar tarifas por el uso del nombre comercial y las marcas comerciales y los productos que desea vender.

El método de franquicia de distribución de productos se utiliza a menudo para productos más grandes, como máquinas expendedoras y automóviles. Algunas de las grandes marcas que utilizan este concepto son Coca-Cola y Ford Company. Curiosamente, aunque la franquicia de formato comercial es la más popular, la franquicia de distribución de productos en realidad representa el porcentaje más alto de las ventas minoristas totales.

Franquicia de gestión

Esta franquicia se centra en el franquiciado que gestiona la franquicia. El gerente realmente no necesita participar en el día a día del negocio. Este tipo de franquicia sería ideal para alguien con experiencia previa en administración, ya que permite a las personas con habilidades transferibles realmente tomar posesión de un negocio y llevarlo al éxito. Las habilidades relacionadas con los negocios, como tener un talento emprendedor, preferiblemente por experiencia, favorecen en el camino hacia el éxito. Para este tipo de franquicia, también se solicita el pago de tarifas por la capacidad de usar las marcas comerciales y su enfoque se centra en el desarrollo comercial, la supervisión del negocio y la administración del equipo.

El modelo de gestión es excelente para las franquicias de reventa, que son las que se compran a un franquiciado existente, ya que todas las

tareas y actividades operativas diarias están implementadas, incluido el personal existente. Puede parecer que no se necesita hacer cambios y es fácil administrar una franquicia existente; sin embargo, hay ciertas cosas que se debe considerar. Si la franquicia elegida no ha tenido un buen desempeño, es posible que se deba implementar cambios serios en el personal o en las operaciones diarias.



PUESTA EN MARCHA DE UNA FRANQUICIA



Capítulo 3

PUESTA EN MARCHA DE UNA FRANQUICIA

a. Investigación Inicial

Primero, es recomendable aprender a operar una franquicia para ello, se debe utilizar los recursos disponibles para investigar y comprender qué esperar después de iniciar un negocio de este tipo. Por ejemplo, se puede usar internet para buscar franquiciadores confiables como modelos.

Luego, se debe seleccionar el mejor franquiciador, aquel que brinde múltiples oportunidades para satisfacer las expectativas. La investigación permitirá conocer el tipo de franquicia que presenta las mejores condiciones de acuerdo a las habilidades e intereses del interesado y los posibles clientes.

b. Revisar el presupuesto

Al igual que cualquier otro negocio, iniciar una franquicia requiere un análisis financiero, por lo que se debe tener un presupuesto en mente. Antes de firmar el contrato de franquicia, se debe pagar una cantidad específica de dinero al franquiciador.

En su mayoría, los requisitos financieros incluyen la tarifa de franquicia inicial, la tarifa de marketing y la tarifa de administración. Además, se debe buscar una ubicación perfecta para comenzar el negocio. Por lo tanto, es necesario reunir el presupuesto adecuado para tener éxito en la inversión.

c. Consultar otros franquiciados

Es aconsejable comunicarse con otros franquiciados y comprender más sobre cómo administrar una franquicia. Las personas que llevan mucho tiempo en el negocio son una fuente importante de información de primera mano sobre la inversión, lo que le permite tomar una decisión informada. Por ejemplo, comunicarse con otras franquicias que estén bajo el franquiciador con el que se planea trabajar, estas personas pueden compartir ir sus experiencias, lo que te ayuda a comprender cómo el franquiciador trata a sus clientes.

Preparación para las entrevistas

Es necesario que el interesado se entreviste con el franquiciador y debe prepararse para tal propósito. Para ello se debe preparar preguntas para hacerle al franquiciador durante la entrevista. Además, es importante demostrar al franquiciador que el interesado tiene lo necesario para administrar el negocio. Para la visita el franquiciador señalará el sitio para que se dé el evento, en el cual se deben tomar notas y comprender las cosas que le proporcionará el franquiciador, incluidos los servicios de marketing y la capacitación.

Revisar el contrato de franquicia y comprender las inversiones

Antes de firmar el contrato de franquicia, se debe revisar y comprender todo. En el contrato de franquicia rigen las obligaciones legales de la franquicia y el franquiciador. Si no se comprenden algunas de las

declaraciones del acuerdo, se deben hacer preguntas al instante antes de firmarlo. Por ejemplo, se puede trabajar con un mentor experimentado o un franquiciado para que sea un soporte para firmar el contrato.

Firma el contrato de franquicia e inversión

Después de leer, comprender y estar satisfecho con los términos y condiciones enumerados en el acuerdo, se debe firmar de inmediato e invertir. Es necesario pagar las tarifas requeridas por el franquiciador y abrir el negocio para comenzar a generar ganancias.

Por otro lado, los empleados deben tener las calificaciones adecuadas. Deben someterse a la formación requerida por el franquiciador. Una vez que se cumplan con todos los requisitos y se obtenga una buena base de clientes, ser posible comenzar a recuperar la inversión y generar ganancias significativas.

Código deontológico de las franquicias

El Código de Ética de la Asociación Internacional de Franquicias tiene como objetivo establecer un marco para la implementación de las mejores prácticas en las relaciones de franquicia de los miembros de la IFA. El Código representa los ideales que todos los miembros de IFA acuerdan suscribir en sus relaciones de franquicia. El Código es un componente del programa de autorregulación de la IFA, que también incluye revisiones a los estatutos que agilizarán el mecanismo de aplicación del Código.

El Código no pretende anticipar la solución a todos los desafíos que puedan surgir en una relación de franquicia, sino más bien proporcionar un conjunto de valores fundamentales que son la base para la resolución de los desafíos que puedan surgir en las relaciones de franquicia. Además, el Código no tiene como objetivo establecer estándares para ser aplicados por terceros, como los tribunales, sino crear un marco bajo el cual IFA y sus miembros se regirán por sí mismos. Los miembros de la IFA creen que la adherencia a los valores expresados en el Código resultará en relaciones de franquicia saludables, productivas y mutuamente beneficiosas. El Código, al igual que las franquicias, es dinámico y puede ser revisado para reflejar los desarrollos más actuales en la estructuración y mantenimiento de las relaciones de franquicia.

Confianza, verdad y honestidad:

Fundamentos de la franquicia

Toda relación de franquicia se basa en el compromiso mutuo de ambas partes de cumplir con sus obligaciones en virtud del contrato de franquicia. Cada parte cumplirá con sus obligaciones, actuará de manera coherente con los intereses de la marca y no actuará de manera que dañe la marca y el sistema. Esta voluntaria interdependencia entre franquiciadores y franquiciados, y la confianza y honestidad sobre las que se basa, ha hecho de la franquicia un éxito mundial como estrategia para el crecimiento empresarial.

La honestidad encarna la lealtad, la franqueza y la veracidad. Los franquiciados y los franquiciadores se comprometen a compartir ideas e información y a enfrentar los desafíos en términos claros y directos. Los miembros de IFA serán sinceros en palabra, actos y carácter, respetables y sin engaños.

La imagen pública y la reputación del sistema de franquicias es uno de sus activos más valiosos y perdurables. Una imagen y una reputación positivas crearán valor para los franquiciadores y los franquiciados, atraerán inversiones en puntos de venta nuevos y existentes de los franquiciados y de los nuevos operadores de franquicias, ayudarán a capturar una participación de mercado adicional y mejorarán la lealtad y satisfacción del consumidor. Esto solo se puede lograr con confianza, verdad y honestidad entre franquiciadores y franquiciados.

Respeto mutuo y recompensa:

Ganar juntos, como equipo

El éxito de los sistemas de franquicia depende de que tanto los franquiciadores como los franquiciados logren sus objetivos. Los miembros de la IFA creen que los franquiciadores no pueden tener éxito a menos que sus franquiciados también tengan éxito y, a la inversa, que los franquiciados no tendrán éxito a menos que su franquiciador también tenga éxito.

Los miembros de IFA creen que un sistema de franquicia debe comprometerse a ayudar a sus franquiciados a tener éxito, y que tales

esfuerzos probablemente crearán valor para el sistema y atraerán nuevas inversiones al sistema.

Los miembros de IFA están comprometidos a mostrar respeto y consideración por los demás y por aquellos con quienes hacen negocios. El respeto mutuo incluye reconocer y honrar los logros extraordinarios y el compromiso ejemplar con el sistema. Los miembros de IFA creen que los franquiciadores y los franquiciados comparten la responsabilidad de mejorar su sistema de franquicia de una manera que recompense tanto a los franquiciadores como a los franquiciados.

Comunicación abierta y frecuente:

Los sistemas de franquicia exitosos prosperan en él

Los miembros de IFA creen que la franquicia es una forma única de relación comercial. En ningún otro lugar del mundo existe una relación comercial que incorpore un grado tan significativo de interdependencia mutua. Los miembros de IFA creen que para tener éxito, esta relación única requiere una comunicación continua y eficaz entre los franquiciados y los franquiciadores.

Los miembros de IFA reconocen que pueden surgir malentendidos y pérdida de confianza y consenso sobre la dirección de un sistema de franquicia cuando los franquiciadores y los franquiciados no se comunican de manera eficaz. La comunicación eficaz requiere

franqueza y confianza y es un componente integral de un sistema de franquicia exitoso. La comunicación eficaz es un factor esencial para el consenso y la colaboración, la resolución de diferencias, el progreso y la innovación.

Obedecer la ley:

La responsabilidad de preservar la promesa de franquicia

Los miembros de IFA apoyan con entusiasmo el cumplimiento total y la aplicación rigurosa de todas las regulaciones de franquicias federales y estatales aplicables. Este compromiso es fundamental para mejorar y salvaguardar el entorno empresarial de las franquicias. Los miembros de IFA creen que la información proporcionada durante el proceso de divulgación de preventa es la piedra angular de un clima comercial positivo para las franquicias y es la base para relaciones de franquicia exitosas y mutuamente beneficiosas.

Resolución de conflictos:

Respaldo de IFA y el Código de ética para miembros

Los franquiciados y los franquiciadores tienen la responsabilidad de expresar sus inquietudes y ofrecer sugerencias sobre cómo el Código y la Asociación Internacional de Franquicias pueden satisfacer mejor las necesidades de sus miembros. Los franquiciadores y los franquiciados se comprometen a apoyar y promover las iniciativas de la IFA y a

defender el cumplimiento de la letra y el espíritu del Código de ética para miembros.

Aspectos Jurídicos de la franquicia en el Ecuador

La franquicia es considerada en el Ecuador como uno más de los tipos de contratos comerciales, no existe, por tanto, como en otros países, una legislación específica que describa y regule pormenorizadamente su proceso, por esta razón su aplicabilidad se tipifica en el Código de Comercio como se explica a continuación:

CÓDIGO DE COMERCIO (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2019)

Art. 431.- Cuando se dieren en arrendamiento mercantil bienes que deben importarse, el arrendador gozará de los beneficios y franquicias que correspondan al arrendatario; el cual deberá figurar como consignatario en los permisos de importación y más documentos de comercio.

Franchising o contrato sobre franquicias

Art. 558.- La franquicia es un contrato en virtud del cual una de las partes, denominada el franquiciante u otorgante, en calidad de titular de un negocio, nombre comercial, marca u otra forma de identificar empresas, bienes o servicios, o de un bien o servicio, otorga a otra, llamada franquiciado o tomador, la posibilidad de explotar comercialmente, sus derechos de

propiedad intelectual, secretos empresariales, entre otros derechos, así como las actividades que se desarrollan con tal nombre, marca u otra identificación o bienes o servicios, dentro de los términos que se especifiquen en el contrato, a cambio de una retribución económica.

Art. 559.- Las franquicias pueden ser de productos o de servicios:

Las franquicias de productos pueden autorizar la fabricación o producción de determinado producto para su eventual comercialización; o, solamente su comercialización.

Las franquicias de servicios pueden autorizar al tomador que preste determinado servicio bajo el nombre del otorgante y bajo las prácticas comerciales de éste.

Adicionalmente, se reconocen otros tipos de franquicias que las partes puedan establecer, como aquellas franquicias que comprenden una unidad completa de comercialización y explotación.

Art. 560.- Se entenderá por acuerdo de franquicia principal o franquicia maestra, aquel por el cual una parte en calidad de franquiciante, le otorga a la otra, el franquiciado principal, el derecho de explotar una franquicia con la finalidad de concluir acuerdos de franquicia con terceros, los franquiciados, conforme al sistema definido por el franquiciante. El franquiciado principal asumirá el papel de franquiciante en un mercado determinado.

Los acuerdos con los terceros constituyen, a su vez, contratos cuyos términos y condiciones aprueban las partes, y respecto de los cuales, se aplicarán las disposiciones de este capítulo.

Art. 561.- El contrato de franquicia se otorgará por escrito y a él se podrán incorporar los anexos que permitan 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. 562.- Es un elemento esencial del contrato de franquicia que se determine la retribución económica en favor del franquiciante, la cual podrá establecerse del modo que más convenga a los intereses de las partes.

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

- a.** Identificación precisa de las partes, nombres y apellidos, documento de identificación válido y vigente, domicilio y la calidad que ostentan y con la que concurren a la firma del contrato cada interviniente, es decir, si obran por sus propios derechos o por los que representan de un tercero;

- b.** Describir el contenido y características de la franquicia;
- c.** Duración del contrato, así como las condiciones de renovación y modificación del mismo;
- d.** La determinación de la retribución que debe percibir el franquiciante;
- e.** 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;
- f.** El señalamiento del territorio en el que podrá operar el franquiciado;
- g.** La descripción clara de los derechos, bienes o servicios que se otorgan y los términos en que se lo hace;
- h.** Las garantías de cumplimiento que debe otorgar el franquiciado;
- i.** Los términos de confidencialidad; y,
- j.** Los demás términos y condiciones a los que las partes se someten.

Serán nulas las cláusulas o pactos que tengan por objeto o efecto restringir la competencia de manera injustificada, en los términos previstos en la ley de la materia.

Art. 564.- En cuanto a los plazos de duración y forma de extinción ante el vencimiento del contrato o ante el evento de un contrato indefinido, se aplican las disposiciones del contrato de distribución en todo aquello que no haya sido regulado por las partes.

Art. 565.- El contrato de franquicia lleva implícito un deber de confidencialidad a cargo del franquiciado, respecto de toda la información, sea verbal o escrita, que reciba durante la etapa precontractual, durante la ejecución del contrato e incluso después de la terminación del mismo.

Art. 566.- Salvo disposición en contrario, el contrato de franquicia conlleva la autorización para utilizar el nombre comercial, signos distintivos o cualquier otro tipo de derechos relacionados con el objeto del contrato y que sean necesarios para su cumplimiento.

De igual manera, y salvo disposición en contrario, el contrato de franquicia incluye un marco de relaciones entre las partes, necesarias para que el franquiciado desarrolle la franquicia respetando los modelos del franquiciante, tales como proveeduría, asesoría, asistencia y controles que ejerza.

Sin embargo, serán nulas las imposiciones que se pacten en razón de estos controles cuando tengan por objeto o efecto restringir la competencia de manera injustificada, en los términos previstos en la ley de la materia.

Art. 567.- De conformidad con lo previsto en el artículo anterior y en razón de la naturaleza del contrato de franquicia, ésta puede comprender, entre otros, 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. 568.- En los casos indicados en las letras a), b) y c) del artículo anterior, el contrato de franquicia incluirá la licencia de uso del derecho de que se trate.

Art. 569.- El franquiciante tiene derecho, entre otros, a:

- a.** Que el franquiciado explote y desarrolle el negocio transmitido bajo la modalidad de franquicia dentro de los métodos y sistemas determinados en el contrato y, en su falta, de los que emanen de la naturaleza de la obligación;
- b.** Al pago de la retribución económica por el uso de la franquicia, la cual deberá ser cancelada de acuerdo al sistema de pago y tiempos establecidos en el contrato de franquicia;
- c.** A supervisar el correcto desarrollo del objeto de la franquicia, pudiendo exigir al franquiciado que tome las correcciones que sean necesarias; y,
- d.** A ser indemnizado por los daños y perjuicios y afectación que pueda recibir su nombre comercial o signo distintivo, derechos de propiedad intelectual u otros, como consecuencia del incorrecto uso de la franquicia.

Art. 570.- El franquiciante se encuentra obligado a transmitir con claridad al franquiciado los aspectos principales que le permitan a este último implementar la actividad de la forma en que el franquiciante lo ha establecido en el contrato.

Art. 571.- El franquiciado se encuentra obligado a lo siguiente:

- a.** Seguir y cumplir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciante.
- b.** Usar las materias primas, bienes o servicios que las partes hubiesen establecido en el contrato, respetando la calidad y

otros atributos de esta que ahí se aludan; en caso de omitirse este señalamiento, se usarán los materiales que permitan dar un producto o servicio de calidad al cliente.

- c.** Guardar total secreto sobre las informaciones que tengan el carácter de confidencial según el contrato de franquicia, incluso de aquellas que reciba a lo largo de la relación con el franquiciante y que se entiendan sometidas a esa reserva.
- d.** Acondicionar y mantener el local o establecimiento de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración que establezca el franquiciante.
- e.** Usar los métodos publicitarios y promocionales que se indiquen en el contrato.
- f.** Reflejar con fidelidad el modelo de franquicia que se haya establecido en el contrato, a fin de que se reconozca que se trata de una unidad con otras que tengan las mismas características y naturaleza, y que provengan, directa o indirectamente, del franquiciante.
- g.** Tomar en cuenta las indicaciones dadas por el franquiciante, tendientes a corregir el uso de la franquicia.
- h.** Indemnizar al franquiciante por los perjuicios derivados del incorrecto uso de la franquicia.
- i.** A todo lo demás que se derive del contrato.

Art. 572.- El franquiciado tiene la facultad de ejercer todos los derechos que se le han concedido en el contrato en los términos ahí establecidos. En el contrato podrán concedérsele, entre otras, las siguientes facultades: utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo establecido en el contrato; aplicar las técnicas y conocimientos que se le haya dado a conocer, tanto para fines de fabricación como para la comercialización de los productos o servicios; y, realizar la explotación comercial de la franquicia adecuándola a las situaciones del mercado en el que se le haya permitido intervenir, el cual se presume conocido por el franquiciante.

En función de lo señalado en el inciso anterior, el franquiciado tendrá derecho a:

- a.** Recibir el conocimiento del franquiciante;
- b.** La asistencia del franquiciante durante la vigencia del contrato para asegurar la buena marcha del negocio, de acuerdo a lo dispuesto en el contrato de franquicia;
- c.** Que le suministren, periódicamente, o en el plazo establecido en el contrato, los productos o servicios pactados; y,
- d.** Que le cumplan en general, los compromisos asumidos por el franquiciante.

Art. 573.- Cuando el contrato de franquicia conlleve la utilización de activos intangibles de propiedad del franquiciante, se estará, además, a lo dispuesto en la normativa de propiedad intelectual o industrial, y subsidiariamente a lo previsto en el Capítulo Cuarto de este Título.

Art. 574.- Cuando el contrato de franquicia prevea que el franquiciante dé asistencia para la puesta en marcha del negocio objeto de la franquicia, o durante el desarrollo del contrato, éste le deberá proporcionar los "manuales operativos o de funcionamiento" u otros documentos, instrucciones o similares, al franquiciado.

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.

Art. 576.- En todo lo no previsto en este capítulo, y teniendo en cuenta la naturaleza del contrato que aquí se regula, se aplicarán las disposiciones del contrato de distribución.

Estrategia de negocios

Definición:

La estrategia empresarial puede entenderse como el curso de acción o el conjunto de decisiones que ayudan a los emprendedores a alcanzar objetivos empresariales específicos.

No es más que un plan maestro que la gerencia de una empresa implementa para asegurar una posición competitiva en el mercado, llevar a cabo sus operaciones, complacer a los clientes y lograr los fines deseados del negocio.

En los negocios, es el boceto a largo plazo de la imagen, dirección y destino deseados de la organización. Es un esquema de intención y acción corporativa, que se planifica cuidadosamente y se diseña de manera flexible con el propósito de:

- Alcanzando la efectividad,
- Percibir y aprovechar las oportunidades.
- Movilizar recursos,
- Asegurar una posición ventajosa,
- Enfrentar desafíos y amenazas,
- Dirigir esfuerzos y comportamientos y
- Tomando el control de la situación.

Una estrategia comercial es un conjunto de movimientos y acciones competitivas que utiliza una empresa para atraer clientes, competir

con éxito, fortalecer el desempeño y lograr las metas organizacionales. Describe cómo se deben llevar a cabo los negocios para alcanzar los fines deseados.

La estrategia empresarial equipa a la alta dirección con un marco integrado para descubrir, analizar y explotar oportunidades beneficiosas, detectar y afrontar amenazas potenciales, hacer un uso óptimo de los recursos y las fortalezas y contrarrestar las debilidades.

Niveles de estrategia empresarial

Estrategia a nivel corporativo:

La estrategia a nivel corporativo es un plan de largo alcance, orientado a la acción, integrado y completo formulado por la alta dirección. Se utiliza para conocer líneas de negocio, expansión y crecimiento, adquisiciones y fusiones, diversificación, integración, nuevas áreas de inversión y desinversión, etc.

Estrategia a nivel empresarial:

Las estrategias que se relacionan con un negocio en particular se conocen como estrategias a nivel empresarial. Es desarrollado por los gerentes generales, quienes convierten misión y visión en estrategias concretas. Es como un plano de todo el negocio.

Estrategia de nivel funcional:

Desarrollada por los gerentes o supervisores de primera línea, la estrategia de nivel funcional implica la toma de decisiones a

nivel operativo con respecto a áreas funcionales particulares como marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, etc.

En los negocios, siempre existe la necesidad de múltiples estrategias en varios niveles, ya que una sola estrategia no solo es inadecuada sino también inapropiada. Por lo tanto, una estructura empresarial típica siempre posee tres niveles, a continuación, se explica con mayor profundidad estas tres factoras de estrategia de negocios.

Estrategia a nivel corporativo

Definición:

La estrategia a nivel corporativo se refiere al enfoque o plan de juego de la alta dirección para administrar y dirigir toda la empresa. Estos se basan en el entorno empresarial y las capacidades internas de la empresa. También se llama Gran Estrategia. Refleja la combinación y el patrón de movimientos comerciales, acciones y objetivos ocultos, en el interés estratégico de la empresa, considerando diversas divisiones comerciales, líneas de productos, grupos de clientes, tecnologías, etc.

Características destacadas de la estrategia a nivel corporativo

Las estrategias a nivel corporativo son desarrolladas por el nivel más alto de administración de la compañía considerando el crecimiento general de la compañía y las oportunidades en el futuro.

Describe la orientación y dirección de la empresa a largo plazo y los límites generales que actúan como base para formular las estrategias de nivel medio y bajo de la empresa, es decir, estrategias comerciales y estrategias funcionales.

Al formular estrategias a nivel corporativo, se tienen en cuenta los recursos disponibles de la empresa y los factores ambientales.

Se ocupa de las decisiones relativas al flujo bidireccional de la información y los recursos de la empresa entre los distintos niveles de gestión.

En otras palabras, la estrategia a nivel corporativo implica el más alto grado de toma de decisiones estratégicas, que cubre aquellos planes de negocios que se relacionan con el objetivo de la empresa, la adquisición y asignación óptima de recursos y la coordinación de las estrategias comerciales de las diferentes unidades y divisiones para un desempeño satisfactorio.

Clasificación de estrategias a nivel corporativo

Las estrategias a nivel corporativo se clasifican en cuatro partes:

Estrategia de estabilidad

La estabilidad es un objetivo comercial crítico que se requiere para defender los intereses y fortalezas existentes, seguir los objetivos comerciales, continuar con el negocio existente, mantener la eficiencia en las operaciones, etc.

En la estrategia de estabilidad, la empresa continúa con sus negocios y mercados de productos existentes, así como también mantiene el nivel actual de esfuerzo a medida que la empresa está satisfecha con el crecimiento marginal.

Estrategia de expansión

También llamada estrategia de crecimiento, en la que el negocio de la empresa se reevalúa para ampliar la capacidad y el alcance del negocio y aumentar considerablemente la inversión general en el negocio.

En la estrategia de expansión, la empresa busca un crecimiento considerable, ya sea del negocio existente o del mercado de productos o ingresando a un nuevo negocio, que puede estar o no relacionado con el negocio existente de la empresa. Básicamente engloba diversificación, fusiones y adquisiciones, alianza estratégica, etc.

Estrategia de reducción

Esto se persigue cuando la empresa opta por disminuir su ámbito de actividad u operaciones. En la estrategia de reducción, se reducen (recortan o reducen) una serie de actividades comerciales para minimizar el costo, como respuesta a la crisis financiera de la empresa. A veces, el negocio en sí se abandona mediante la venta o liquidación.

Por lo tanto, se identifican las áreas donde hay un problema y se diagnostican las razones de esos problemas, después de lo cual se toman las medidas correctivas o correctivas para resolver esos problemas.

Entonces, cuando la empresa se concentra en las formas de revertir el proceso de declive, se denomina estrategia de cambio.

Sin embargo, si abandona el emprendimiento deficitario o parte de la empresa o minimiza las funciones realizadas, se denomina estrategia de desinversión o desinversión. Si nada funciona, entonces la empresa puede optar por cerrar la empresa, lo que se denomina estrategia de liquidación.

Estrategia de combinación

En esta estrategia, la empresa combina cualquiera o todas las tres estrategias corporativas, a fin de cumplir con los requisitos de la empresa. La empresa puede optar por estabilizar algunas áreas de actividad mientras expande las otras y reduce el resto (las que generan pérdidas).

El enfoque principal en las estrategias a nivel corporativo es "dirigir" a los gerentes sobre 'cómo administrar el alcance de las diversas actividades comerciales' y 'cómo hacer una utilización óptima de los recursos de la empresa (material, dinero, hombres, maquinaria), etc. sobre diferentes actividades comerciales».

Estrategia a nivel empresarial

Definición:

Las estrategias de nivel empresarial se refieren al conjunto combinado de movimientos y acciones que se toman con el objetivo de ofrecer

valor a los clientes y desarrollar una ventaja competitiva, mediante el uso de las competencias centrales de la empresa, en el mercado individual de productos o servicios. Determina la posición de mercado de la empresa, en relación con sus rivales.

Las Estrategias a Nivel de Negocio se refieren principalmente a las empresas que tienen múltiples negocios y cada negocio se considera una Unidad de Negocio Estratégica (SBU).

Determina cómo competirá la empresa en el mercado dentro de cada línea de negocio, es decir, SBU. Además, se centra en cómo la empresa competirá con éxito en cada línea de negocio y cómo gestionar eficazmente los intereses y las operaciones de una unidad específica.

Entonces, estas estrategias son el curso de acción seleccionado por una firma para cada línea de negocio o SBU en forma individual y pretenden alcanzar una ventaja competitiva, en líneas de negocio separadas, que la firma tiene actualmente en su portafolio.

Las estrategias de nivel empresarial abordan los siguientes problemas:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Alcanzando una ventaja sobre sus rivales.
- Evitando una desventaja competitiva.

Las estrategias en este nivel están relacionadas con enfrentar la competencia, defender la participación de mercado y obtener ganancias.

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva si puede atraer a los clientes objetivo y sobrevivir mejor a las fuerzas competitivas, en comparación con sus rivales.

Las estrategias efectivas a nivel empresarial implican desarrollar competencias distintivas e implementarlas para tener una ventaja sobre sus rivales. Michael Porter ha propuesto tres estrategias a nivel empresarial en el año 1998, que se analizan a continuación:

Liderazgo en costos

Esta estrategia enfatiza la fabricación de productos estandarizados, a bajo costo para los consumidores sensibles al precio.

La estrategia de liderazgo en costos tiende a enfocarse en el amplio mercado masivo. Y para ello, la firma se esfuerza de forma continua y rigurosa por la reducción de costes en diferentes áreas, ya se trate de aprovisionamiento, producción, envasado, almacenamiento, distribución del producto, consiguiendo economías en gastos generales.

Para ganar liderazgo en costos, las empresas a menudo siguen la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal.

Formas de lograr el liderazgo en costos

- Pronóstico rápido de la demanda del producto o servicio.
- Utilización eficaz de los recursos de la empresa para evitar el despilfarro.

- Lograr economías de escala que se traducen en un menor costo unitario.
- Invertir en tecnología de punta para un trabajo inteligente.
- Estandarización de productos para la producción en masa, lo que conduce a economías de escala.

Diferenciación

Como su nombre lo indica, la estrategia de diferenciación tiene como objetivo producir y ofrecer productos y servicios distintivos en toda la industria a los clientes, a fin de dirigirse a los clientes insensibles al precio.

Esta estrategia también está dirigida al amplio mercado masivo, que engloba el desarrollo de un producto único. Único significa singularidad con respecto al diseño, imagen de marca, especificaciones, servicio al cliente, tecnología utilizada, etc.

Además, esta estrategia puede conducir o no a una ventaja competitiva, principalmente porque las necesidades del cliente se satisfacen con productos estándar o si los rivales imitan el producto o servicio rápidamente.

Por lo tanto, la estrategia debe seguirse después de una adecuada investigación de mercado y estudio de los compradores para determinar sus necesidades y preferencias y agregar características diferenciadoras al producto.

Formas de lograr la diferenciación

- Brindar utilidad a los clientes que coincida con sus gustos y preferencias.
- Aumento del rendimiento del producto.
- Innovación de producto
- Establecer los precios de los productos sobre la base de las características diferenciadas del producto y la asequibilidad de los clientes.

Enfocar

Esta estrategia es utilizada por las empresas para producir productos y servicios, lo que satisface las necesidades de los pequeños grupos de consumidores. La estrategia se basa en el segmento de la industria que tiene un tamaño considerable, un mayor potencial de crecimiento y no es importante para el éxito de los rivales.

Esto es comúnmente utilizado por pequeñas o medianas empresas. Esta estrategia funciona solo cuando los consumidores tienen gustos variados y la competencia no intenta especializarse en ese segmento en particular.

Maneras de lograr el enfoque

- Elegir un nicho en particular, a menudo evitado por líderes en costos y diferenciadores.
- Sobresalir en la atención al nicho específico.
- Generación de alta eficiencia para atender esos nichos.

- Creando nuevas formas para la gestión de la cadena de valor.
- La estrategia a nivel de negocio muestra las elecciones realizadas por la empresa con respecto a la forma en que la empresa contempla competir en el mercado.

Las competencias centrales de la empresa deben centrarse en las necesidades y deseos de los clientes, con un objetivo o la obtención de rendimientos extraordinarios. Y para lograrlo, las estrategias a nivel empresarial juegan un papel importante.

Las estrategias de nivel empresarial tienen como objetivo desarrollar la ventaja competitiva, determinar las respuestas con respecto a las tendencias cambiantes del mercado, la asignación de recursos dentro de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN).

Estrategia de nivel funcional

Definición:

La estrategia de nivel funcional se puede definir como la estrategia del día a día que se formula para ayudar en la ejecución de estrategias corporativas y de negocios. Estas estrategias se enmarcan de acuerdo con las pautas dadas por la alta dirección.

La estrategia de nivel funcional se ocupa de la toma de decisiones a nivel operativo, llamadas decisiones tácticas, para diversas áreas funcionales como producción, marketing, investigación y desarrollo, finanzas, personal, etc.

Dado que estas decisiones se toman en el marco de la estrategia comercial, los estrategas brindan la dirección adecuada y las sugerencias a los gerentes de nivel funcional en relación con los planes y políticas a ser elegidos por la empresa, para una implementación exitosa.

Papel de la estrategia funcional

Ayuda en la estrategia comercial general, proporcionando información sobre la gestión de las actividades comerciales.

Explica la forma en que deben trabajar los gerentes funcionales para lograr mejores resultados.

La estrategia funcional establece lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y cuándo se debe hacer es el nivel funcional, que en última instancia actúa como una guía para el personal funcional. Y para hacerlo, las estrategias deben dividirse en planes y políticas alcanzables que funcionen en conjunto. Por lo tanto, los gerentes funcionales pueden implementar la estrategia.

Áreas funcionales de negocio

Hay varias áreas funcionales de negocio que requieren una toma de decisiones estratégicas, que se analizan a continuación:

Estrategia de marketing:

El marketing involucra todas las actividades relacionadas con la identificación de las necesidades del cliente y hacer esfuerzos para

satisfacer esas necesidades con el producto y los servicios que requieren, a cambio de su consideración. La parte más importante de una estrategia de marketing es la mezcla de marketing, que cubre todos los pasos que una empresa puede tomar para aumentar la demanda de su producto. Incluye producto, precio, lugar, promoción, personas, proceso y evidencia física.

Para implementar una estrategia de marketing, en primer lugar, la situación de la empresa se analiza a fondo mediante un análisis FODA. Tiene tres elementos principales, es decir, planificación, implementación y control.

Hay una serie de técnicas de marketing estratégico, como marketing social, marketing aumentado, marketing directo, marketing de personas, marketing de lugar, marketing de relaciones, marketing sincronizado, marketing concentrado, marketing de servicios, marketing diferencial.

Estrategia financiera:

Todas las áreas de la gestión financiera, es decir, planificar, adquirir, utilizar y controlar los recursos financieros de la empresa, están cubiertas por una estrategia financiera. Esto incluye la obtención de capital, la creación de presupuestos, las fuentes y la aplicación de fondos, las inversiones a realizar, los activos a adquirir, la gestión del capital de trabajo, el pago de dividendos, el cálculo del patrimonio neto del negocio, etc.

Estrategia de recursos humanos:

La estrategia de recursos humanos cubre cómo una organización trabaja para el desarrollo de los empleados y les brinda las oportunidades y condiciones de trabajo para que ellos también contribuyan a la organización. Esto también significa seleccionar al mejor empleado para realizar una tarea o trabajo en particular. Elabora estrategias para todas las actividades de recursos humanos como contratación, desarrollo, motivación, retención de empleados y relaciones laborales.

Estrategia de producción:

La estrategia de producción de una empresa se centra en el sistema de fabricación general, la planificación y el control operativos, la logística y la gestión de la cadena de suministro. El objetivo principal de la estrategia de producción es mejorar la calidad, aumentar la cantidad y reducir el costo total de producción.

Estrategia de Investigación y Desarrollo:

La estrategia de investigación y desarrollo se enfoca en innovar y desarrollar nuevos productos y mejorar el anterior, para implementar una estrategia efectiva y liderar el mercado. El desarrollo de productos, la diversificación concéntrica y la penetración de mercado son estrategias comerciales que requieren la introducción de nuevos productos y cambios significativos en el anterior.

Para implementar estrategias, hay tres enfoques de Investigación y Desarrollo:

- Ser la primera empresa en comercializar un nuevo producto tecnológico.
- Ser un seguidor innovador de un producto exitoso.
- Ser un productor de productos de bajo costo.

Las estrategias de nivel funcional se enfocan en nombrar especialistas y combinar actividades dentro del área funcional.

Naturaleza de la estrategia empresarial

Una estrategia comercial es una combinación de acciones proactivas por parte de la gerencia, con el propósito de mejorar la posición de mercado de la empresa y el desempeño general y las reacciones ante desarrollos inesperados y nuevas condiciones del mercado.

La mayor parte de la estrategia actual de la empresa es el resultado de acciones y enfoques comerciales iniciados anteriormente, pero cuando las condiciones del mercado toman un giro inesperado, la empresa requiere una reacción estratégica para hacer frente a las contingencias. Por lo tanto, para el desarrollo imprevisto, una parte de la estrategia empresarial se formula como una respuesta razonada.

Franquicias Internacionales

La franquicia internacional es una forma estratégica de reducir la dependencia de la demanda interna y desarrollar nuevos centros de

ingresos y ganancias en el futuro en todo el mundo. Extender una marca a nivel mundial a través de franquicias implica un riesgo bajo, requiere una inversión mínima y ofrece un enorme potencial de mejora para las capacidades de escala. Para entender el alcance de las franquicias internacionales se presentan a continuación algunos de los factores que forman parte de ella

Beneficios de las franquicias internacionales

Además de ingresar a nuevos mercados extranjeros con clientes adicionales, las franquicias internacionales también pueden ofrecer lo que se denomina propietarios extranjeros de franquicias maestras. Estos individuos son típicamente nativos del país y comprenden los problemas políticos y burocráticos de su patria mucho mejor que cualquier forastero.

Los propietarios extranjeros de franquicias maestras pagan una considerable tarifa por adelantado para adquirir un área geográfica designada o, en algunos casos, un país entero donde operan como una empresa de minifranquicia o sub-franquicia, vendiendo franquicias, cobrando regalías, capacitando a los propietarios y supervisando todos los demás asuntos relacionados. Incluso pueden abrir unidades por sí mismos. En general, se debe delinear un número específico de franquicias para obtener el derecho exclusivo de usar el modelo comercial en todo un país.

El proceso de las franquicias internacionales

El mejor lugar para buscar un negocio de este tipo es la Asociación Internacional de franquicias, esta organización orienta con los primeros pasos a seguir y describe las oportunidades disponibles en el mercado global. Como en cualquier nueva expansión internacional, habrá desafíos: diferencias culturales, consideraciones legales, negociaciones de contratos y asuntos de propiedad intelectual, por nombrar solo algunos. Por supuesto, el proceso no está exento de complejidades.

Modelos de franquicias

Franquicias Hoteleras

Las mejores franquicias hoteleras de servicio completo

Un hotel de servicio completo es aquel que ofrece una variedad de servicios y comodidades para los huéspedes, ya sea incluidos en el precio o con un precio adicional por servicio. Los servicios significan cosas como restaurantes, servicio a la habitación, un periódico diario, salas de conferencias, servicio de cobertura y más. Otros términos para estas propiedades pueden incluir marcas exclusivas, medianas y de lujo o de primer nivel. Los hoteles boutique pueden encajar en esta definición. Las que se proponen a continuación son algunas de las principales franquicias de hoteles de servicio completo:

1. Hilton

Hilton es una marca muy reconocida en la industria hotelera y líder en la industria de las franquicias hoteleras. Tienen oficinas, hoteles y complejos turísticos en América del Norte, América del Sur, Europa, África, Oriente Medio y Asia Pacífico. Esta empresa de hostelería tiene franquicias desde 1965. Los franquiciados ofrecen asistencia con el diseño y la construcción, la gestión y las ventas. La marca también tiene un extenso programa de recompensas para atraer clientes habituales. La tarifa de franquicia para esta franquicia de hotel es de 75.000 dólares. Y la inversión inicial total oscila entre 29 y 112 millones de dólares.

2. Marriott

Marriott International Inc. es un franquiciador mundial de hoteles y alojamiento. También es un nombre de primer nivel en la industria hotelera. Hay más de 7.400 propiedades en 135 países. Y el programa de fidelización tiene más de 140 millones de miembros. La empresa adopta un enfoque centrado en el propietario para su programa de franquicia. Así que personalizan las oportunidades para cada franquicia. Y no es solo la marca Marriott. El Grupo Marriott ofrece más de 30 modelos de franquicias de hoteles, desde el Ritz-Carlton hasta el Courtyard. La tarifa de franquicia para los resorts Marriott es de 120.000 dólares la inversión inicial para nuevos complejos turísticos oscila entre 74 y \$ 117 millones de dólares.

3. Sheraton

Sheraton es una franquicia hotelera que en realidad pertenece al Grupo Marriott a partir de 2016. Pero es una marca reconocible que incluso tiene sus propias filiales como Four Points by Sheraton. El franquiciador ha existido desde 1937. Por lo tanto, ha construido un gran reconocimiento de marca a lo largo de los años. Hay casi 450 propiedades en 74 países de todo el mundo. Y la marca es parte del nivel de resorts de lujo, especialmente popular entre los viajeros internacionales. La tarifa de las nuevas franquicias varía de 85.000 a 150.000 dólares. Y la inversión inicial oscila entre 54 y 83 millones de dólares.

Las mejores opciones de franquicias de hoteles económicos

Los hoteles económicos ofrecen alojamiento básico a tarifas económicas, ofertan habitaciones y suites sencillas para alojar familias. Se caracteriza por habitaciones de hotel limpias y cómodas, pero no lujosas. También conocidos como hoteles de servicio limitado o moteles económicos, mantienen bajos los costos al reducir los servicios y mantener las propiedades más pequeñas. Por ejemplo, puede que no haya restaurante, o simplemente una cafetería o un desayuno continental por la mañana. Las siguientes son algunas de las franquicias conocidas de hoteles económicos y franquicias de moteles:

4. Holiday Inn

Holiday Inn es parte de Intercontinental Hotels Group. Holiday Inn tiene más de 740 ubicaciones abiertas en las Américas. También hay Holiday Inn Express, Club Vacations y Resorts que ofrecen experiencias ligeramente diferentes. Las ubicaciones están diseñadas para ser eficientes y cómodas. Pero muchos también ofrecen extras como restaurantes. Y dado que Intercontinental Hotels Group es uno de los grupos hoteleros más grandes del mundo, los franquiciados también tienen acceso a una gran cantidad de recursos, como un popular programa de lealtad y una sólida plataforma tecnológica. La tarifa de franquicia es de 50.000 dólares. Y la inversión inicial total oscila entre 7 y medio a 25 millones de dólares

El Intercontinental Hotels Group (IHG) también es el padre de varias otras marcas de hoteles de interés para ser consultados como ejemplos de franquicias. Entre ellos se incluyen: Crowne Plaza, Staybridge Suites y un hotel boutique llamado Hotel Indigo.

5. Super 8

Super 8 es una marca de alojamiento económico propiedad de Wyndham Hotels Group. Conocido por ser auténtico y confiable, Super 8 opera más de 2,900 ubicaciones de franquicias de hoteles en cuatro continentes. Esto la convierte en una de las mayores cadenas hoteleras del sector económico. Además de las habitaciones y suites, muchos de estos lugares también ofrecen salas de reuniones y opciones

de desayuno. La tarifa de franquicia comienza en 25.000. dólares Y los costos iniciales oscilan entre \$ 170 mil y 3 millones y medio de dólares.

6. Econo Lodge

Econo Lodge es parte de la marca Choice Hotels International. Tiene más de 890 ubicaciones de franquicias hoteleras abiertas o en desarrollo en todo el mundo, la mayoría de ellas ubicadas en los Estados Unidos. Esto lo convierte en una de las opciones de alojamiento económico más destacadas, con mucho espacio para crecer a nivel internacional. La cadena de franquicias hoteleras ha estado en operación por más de 30 años y en franquicia por más de 20. La compañía cuenta con una amplia plataforma tecnológica y de reservas para facilitar las operaciones a los nuevos operadores de franquicias, junto con capacitación y soporte personalizados. La tarifa para nuevas franquicias es de 25.000 dólares y la inversión inicial total oscila entre 126.150 y 767.599 dólares

Franquicias de restaurantes

Se proponen a continuación algunas de las más importantes franquicias de Fast Foot que han tenido éxito en el mundo y que en la actualidad tienen representaciones en el Ecuador, la mayoría de ellas en las ciudades importantes como Guayaquil, Quito y Cuenca, los nombres no están en función de ningún ranking.

1. Baskin-Robbins

Desde sus inicios en 1945, Baskin-Robbins se ha convertido en una de las heladerías más conocidas del mundo gracias a su revolucionario espíritu de “31 sabores”, que ostensiblemente permite a los devotos probar un nuevo sabor todos los días del mes. Ahora, la franquicia cuenta con casi 2.500 ubicaciones en los Estados Unidos y más de 7.500 tiendas en todo el mundo. Para acceder a una franquicia de Baskin-Robbins, se deberá cumplir con sus requisitos mínimos. Los requisitos financieros varían según su ubicación y el tipo de tienda Baskin-Robbins (ya sea una tienda tradicional o una ubicación no tradicional, como un quiosco). Como mínimo, es necesario tener 100.000 dólares en activos líquidos y 200.000 dólares de patrimonio neto por unidad. Después de presentar la solicitud, Baskin-Robbins también evaluará el currículum del interesado para asegurarse de que tenga suficiente experiencia relevante. Si cumple con sus requisitos, le enviarán un documento de divulgación de franquicia (FDD) para su consideración.

Tarifa de franquicia inicial: 25.000 dólares, inversión inicial total estimada: 94.000 a 400.000

2. Papa Johns

En un esfuerzo por reclutar más franquiciados, la cadena de pizzas Papa John's ofrece a los nuevos propietarios de tiendas varios incentivos financieros, incluidos nuevos hornos para cada tienda, tarifas de

regalías reducidas durante los primeros seis años de operación, un crédito para alimentos de 3.000 dólares (cuando corresponda), un presupuesto de marketing de 5.000 dólares y, por último, pero ciertamente no menos importante, una tarifa de franquicia totalmente exenta. Estos incentivos increíblemente generosos ayudan a que Papa John's sea una de las franquicias de menor costo en las listas de Fast Food. Dicho esto, los solicitantes todavía están sujetos a ciertos requisitos financieros para abrir una pizzería. Como mínimo, los franquiciados de Papa John's deben tener 75.000 dólares en efectivo o activos líquidos, un patrimonio neto de 250.000 dólares y la capacidad de asegurar hasta \$ 275.000 dólares en financiamiento externo. Papa John's también espera que sus franquiciados tengan experiencia previa en administración, preferiblemente en las industrias de restaurantes o minorista

Tarifa de franquicia inicial: 5.000, inversión inicial total estimada: 300.000 dólares

3. Taco Bell

Fundado en 1954, Taco Bell es uno de los restaurantes de comida rápida de inspiración mexicana más antiguos y populares del mundo, y con más de 7.000 restaurantes ubicados en los Estados Unidos. Desafortunadamente, Taco Bell no ofrece mucha información sobre la propiedad de una ubicación tan fácilmente disponible como lo hacen muchas otras empresas. Sin embargo, se puede solicitar fácilmente

más información completando una solicitud en línea. Para acceder a esta franquicia se deberá indicar el respaldo en activos líquidos, la experiencia previa en negocios y restaurantes de servicio rápido, y si se trabaja actualmente en una franquicia de unidades múltiples, lo que implica que Taco Bell evalúa estas métricas para determinar la elegibilidad del franquiciado.

Tarifa de franquicia inicial: 25.000 a 45.000, inversión inicial total estimada: de 526.000 a 2.8 millones de dólares.

4. KFC

Se puede decir con seguridad que el coronel Sanders es uno de los íconos más reconocibles en la cultura de la comida rápida estadounidense, lo cual es correcto, considerando que aproximadamente 185 millones de estadounidenses ven un comercial de KFC una vez a la semana. Claramente, comprar una franquicia de KFC significa que está respaldado por un modelo comercial increíblemente sólido y un sistema de soporte bien establecido.

También tiene sentido que KFC considere varias variables, tanto cuantitativas como cualitativas, al evaluar la elegibilidad de un potencial franquiciado. Los seis factores principales que KFC evalúa en sus solicitantes de franquicia incluyen "experiencia en operaciones de unidades múltiples, calificaciones financieras, reputación personal y financiera, motivación y compromiso, cultura y ajuste de marca, y mentalidad de crecimiento", entre otros factores. KFC también tiene

una de las calificaciones financieras más rigurosas: como mínimo, los solicitantes necesitan un patrimonio neto de \$ 1.5 millones y \$ 750,000 en activos líquidos, aunque estos requisitos variarán (es decir, serán más altos) dependiendo de su nivel de propiedad.

Tarifa de franquicia inicial: 45.000 dólares, inversión inicial total estimada: entre 1.4 a 2.7 millones de dólares

5. McDonald's

No es necesario decir que McDonald's es el restaurante de comida rápida más popular del mundo. Aproximadamente el 90% de McDonald's en los EE.UU. Son propiedad y están operados por franquiciados; y, según la compañía, McDonald's tiene el mayor número de mujeres y propietarios de franquicias minoritarias en la industria de la comida rápida.

Para tener una franquicia de McDonald's se debe tener al menos 500.000 dólares en capital líquido accesible. Y si se aprueba su solicitud, el franquiciado se debe somete a una capacitación bastante intensiva antes de completar el negocio. La capacitación generalmente se realiza en el transcurso de 12 a 18 meses a tiempo parcial.

Tarifa de franquicia inicial: 45.000 dólares, inversión inicial total estimada: 1 a 2.2 millones de dólares.

Dónde buscar asesoría para franquicias

Se proponen a continuación algunos sitios que guían en el área de franquicias internacionales.

La Asociación Internacional de Franquicias: Considerada la fuente de referencia para cualquier tema relacionado con las franquicias, desde perfiles de países hasta artículos sobre franquicias internacionales e información sobre las leyes de franquicias internacionales.

Link: <http://www.asociacioninternacionaldefranquicias.com/asociacion-internacional-de-franquicias.html>

Franchising World: ofrece versiones digitales de las ediciones de Franchising World y archivos de artículos de Franchising World.

Link: <https://www.franchise.org/franchise-information/franchising-world>

Boletín FranCast de DLA Piper: DLA Piper es considerado el bufete de abogados número uno mundial en el área de derecho de franquicia por Who's Who Legal y está clasificado como la mejor práctica en los Estados Unidos por la respetada firma de investigación Chambers & Partners. Asegúrese de suscribirse a su popular boletín de noticias FranCast.

Link: <https://www.franchise.org/franchise-information/franchising-world>

La Asociación Ecuatoriana de Franquicias es una entidad sin fines de lucro que tiene como misión el promover, proteger y desarrollar del sistema de franquicias en el Ecuador. Para ello agrupa a franquiciantes, franquiciados, consultores de franquicias y proveedores de productos y servicios para franquicias.

Link: <https://aefran.org/>

Top 100 franquicias 2021 Franchise Direct presenta su ranking de las 100 mejores franquicias globales. Explore la lista a continuación si desea obtener más información sobre algunas de las franquicias más exitosas del mundo.

<https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings?page=1>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Franquicia._ Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

Franquiciado._ Es aquel sujeto comercial que ha adquirido por medio de un contrato, el derecho a la comercialización de productos de una marca, aceptando consigo su modelo de negocio.

Franquiciador._ Es la persona natural o jurídica que vende licencias para que otros comercialicen sus productos bajo el modelo de negocio original de la marca.

Franquicia comercial._ El franquiciador pone a disposición del franquiciado todo lo que necesita para desarrollar su negocio.

Franquicia industrial._ El franquiciador cede el derecho de fabricación, así el know-ow (saber hacer) y la comercialización de sus productos. Ejemplo: Las cadenas de comida rápida.

Franquicia de producción._ El franquiciador produce lo que el franquiciado luego vende, siendo este último como un intermediario. Un ejemplo puede ser una tienda de ropa.

Franquicia de distribución o de producto._ El franquiciado distribuye la mercancía que, a su vez, el franquiciador ha adquirido.

Franquicia de servicios._ El franquiciador cede su know-how o saber hacer al franquiciado. Ejemplo: Un modelo de negocio de alquiler de oficinas coworking

Franquicia mixta._ Es una combinación entre la franquicia de distribución y una franquicia de servicio.

Franquicia individual._ El empresario adquiere una franquicia y tiene la opción de poder comprar otras franquicias para hacerlas funcionar.

Franquicia múltiple._ Cuando una persona adquiere varias franquicias, todas de la misma marca.

Franquicia de participación accionarial._ Una de las partes posee participación en el capital social de la otra. Por ejemplo, cuando el franquiciador posee participación en una de las franquicias.

Franquicia regional._ El franquiciador cede el derecho de administrar un determinado número de franquicias y dentro de un área geográfica específica que puede ser muy amplia.

Máster Franquicia._ Este tipo de acuerdo permite al franquiciado sub-franquiciar el negocio.

Franquicia córner._ Se encuentra dentro de otro negocio con el cual tiene una relación cercana o complementaria.

Franquicia shop in shop._ Se incluye dentro de otro comercio, en un espacio independiente (sin relación con la actividad del establecimiento).

Franquicia tienda online._ Es aquella que se vale del Internet y los medios virtuales, prescindiendo de la tienda física.

ACERCA DE LOS AUTORES

ROGER BADIN PAREDES GUERRERO



Licenciado en Arte Culinario por la Universidad San Francisco de Quito. Magíster en Administración de Empresas con Mención en Dirección Estratégica por la Universidad de Belgrano en Argentina. Docente investigador en el área de Turismo, Gastronomía y Administración de Empresas con experiencia en UNIANDES, ESPOCH, UNACH. Docente de la Maestría en Gastronomía en la Universidad de Cuenca. Escritor de varios artículos y libros relacionadas a las temáticas de experiencia.

MARÍA BELÉN BASTIDAS ARÁUZ



Ingeniería en Gestión Turística y hotelera. Licenciada en Administración Turística Sostenible. Tecnóloga en Administración Turística. Guía Profesional de Turismo. Máster en Planificación y Gestión de Proyectos Agro turísticos y Ecológicos. Docente e investigadora en áreas de turismo, patrimonio, hospitalidad, servicio, franquicias, protocolo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Nacional de Chimborazo. Coordinadora del Departamento de Turismo Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí. Consultora para el Fortalecimiento de la capacidad organizativa, productiva comercial y mejoramiento de las habilidades y destreza del Grupo de Mujeres Artesanas de Nizag; realizando y ejecutando planes de negocios y marketing específicamente con artesanías elaboradas con fibras de cabuya y lana de borrego como emprendimiento y negocios productivos UNWTO/UNESCO-NIZAG. Escritora de artículos y libros relacionadas a las temáticas de experiencia.

SILVIA GABRIELA TAPIA SEGURA



Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Universidad Nacional de Chimborazo, Universidad Técnica Particular de Loja. Instructora Ocasional SECAP, Cemento Chimborazo depuración de inventarios,. Comisaria empresa “Agroindustrial Balanfarina S.A. Contadora Hospital San Juan S.A.. Contador Hospital Militar, Cuerpo de Ingenieros, Supermercado Brigada de Caballería Blindada N0 11 “Galápagos”. Analista Financiera Colegio Militar, Asesoramiento y capacitación para emprendedores. Instructor de la OIM, Editora revista científica CSSN. Coordinadora “XVIII” Seminario Internacional de Salud Integral “ Facultad de Salud Pública ESPOCH.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arsuaga Cortázar, D. J. (2010). La Prueba Pericial en la Ley de Enjuiciamiento Civil (Ley 1/2000). Santander.
- Buñay, J., Montalvan, J., & Vizueta, S. (2018). Administración tradicional vs el Toyotismo: Una formula efectiva para las PyMES. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 464-487.
- Delgado, B. (1994). La Educación en la España Contemporánea. Madrid: Morata.
- Feijoó, J. L. (2009). Alimentos y Bebidas. Buenos Aires: México.
- Guevara, D. (2020). Las herramientas de la administración moderna a tener en cuenta por parte de un buen líder para la toma de decisiones. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37225/DIEGO%20GUEVARA%20HERRERA%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernadis, L. (2011). Gestión administrativa y comercial en restauración. Madrid: Sintesis S.A.
- McCall, M. (2004). Gerencia exitosa. Colombia: Fondo editorial.
- Microsoft. (2017). Developer Network. Obtenido de [https://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa394582\(v=vs.85\).aspx](https://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa394582(v=vs.85).aspx)
- Paredes, R., Giovanni, H., & Tapia, S. (2020). El cuadro de mando integral aplicado al sector turístico y gastronómico. Babahoyo: CIDEPRO.
- UNE-71506. (Julio de 2013). Tecnologías de la Información

(TI). Metodología para el análisis forense de las evidencias electrónicas. Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0051414#>. Wor0yajOXIU

- Alba, M. (2005). *Franquicias: una perspectiva mundial*. México: UNAM.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2019). *Dodigo de Comercio*. Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019. Quito, Ecuador: Lexis.
- Colarusso, J., Kirsch, M., & Hussey, K. (2021). *Franchise agreements in the USA*. Obtenido de Lexology: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=a16967a0-2a69-4328-8096-f3407ecb9b79>
- Díaz, S., & Gnani, J. (2018). *Franquicias: Análisis impositivo, legal, laboral y contractual*. Cordova: Universidad de la Defensa Nacional. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2184>
- Fernández, M. (2014). *La franquicia: Tratado práctico y jurídico (Economía y Empresa)*. Madrid: Pirámide.
- Gayá, V. (2016). *Emprender a base de franquicia*. Revista: *Tiempos de Hoy*; Revista Dialnet. Revista Dialnet, 34-35. Obtenido de <https://elsiglodeuropa.es/hemeroteca/2016/1178/1178Tiemposdehoy.pdf>
- ICGL. (2021). *Relevant Legislation and Rules Governing*

Franchise Transaction. Obtenido de ICGI.com: <https://icgl.com/practice-areas/franchise-laws-and-regulations/usa>

- Mayorga, M. (2014). La franquicia hotelera. Malaga: Munich Personal RePEc Archive. Obtenido de <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/70746>
- Navas , M. (2014). Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. Ploutos, 4(1), 4-9. Obtenido de <https://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1369>
- Smith, M. (2019). Louis K. Liggett, Rexall, and Beyond. Pharmacy in History, 61(3-4), 131-136.

ISBN: 978-9942-607-15-7



9 789942 607157